

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS

A VIABILIDADE DE IMPLANTAR UM SISTEMA DE SUGESTÕES DE
MELHORIA SEM RECOMPENSAS FINANCEIRAS NA DIVISÃO CONTÁBIL-
FINANCEIRA DO SESC-CURITIBA

Autor: JOSIANE AGUIAR SANTOS
Orientador: PROF. DR. SERGIO BULGACOVIC

Curitiba
2010

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A VIABILIDADE DE IMPLANTAR UM SISTEMA DE SUGESTÕES DE
MELHORIA SEM RECOMPENSAS FINANCEIRAS NA DIVISÃO CONTÁBIL-
FINANCEIRA DO SESC-CURITIBA
Autor: JOSIANE AGUIAR SANTOS

Capa do Trabalho de Conclusão do Curso
apresentado à Universidade Federal do
Paraná para obtenção de título de Especialista
em Administração de Pessoas.

Orientador: Prof Dr. SERGIO BULGACOVIC

Curitiba
2010

AGRADECIMENTOS

À Deus, que propiciou a nossa existência, pois só através dele, pude realizar este trabalho. Também por me guiar a cada momento, dando-me sabedoria para superar todos os desafios enfrentados durante essa longa jornada que agora se concluí.

Aos familiares, pelo carinho e pela paciência que tiveram, sempre oferecendo apoio, torcendo para que tudo desse certo, participando ativamente, para que conseguisse concluir o curso. Atentos, carinhosos e, em muitos momentos, estimulando a minha inspiração.

Ao meu orientador Prof Sergio Bulcakovc, que comprometeu-se em transmitir, compartilhar seus conhecimentos, e que teve muita paciência comigo. Também a Coordenadora do Curso Profa Dra. Miriam Palmeira por toda sua compreensão comigo durante o curso e a todos os professores do curso.

Também ao Sr. Paulo Cruz, Diretor da Divisão Contábil-Financeira do Sesc-Curitiba e toda sua equipe. Não posso deixar de citar todo o apoio dos meus filhos e também meu maior agradecimento a uma amiga muito querida Liliane Burda, com seus grandes conhecimentos em excel, pois sem eles não conseguiria concluir este trabalho.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA	17
2.1 SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO (SESC)	17
2.1.1 Espaço de trabalho	18
2.1.2 Campos de ação	19
2.1.3 Diretrizes da ação institucional do SESC	19
2.2 A ATUAÇÃO DO SESC NO PARANÁ.....	20
2.2.1 A mudança para equipes autogerenciadas na Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba	22
3 TEMA	25
3.1 PROBLEMA	25
3.2 OBJETIVOS	25
3.2.1 Objetivos gerais.....	25
3.2.2 Objetivos específicos.....	26
3.3 JUSTIFICATIVA	26
4 REFERENCIAL TEÓRICO.....	27
4.1 O AMBIENTE ORGANIZACIONAL E A TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL	27
4.2 A ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA	28
4.2.1 Origem da Administração Participativa.....	29
4.2.2 Características da Administração Participativa	31
4.2.3 A implantação da Administração Participativa nas empresas	33
4.3 EQUIPES	36
4.3.1 As equipes como fonte de inovação para a organização	41
4.4 INOVAÇÃO	42
4.4.1 Criatividade e inovação	43
4.4.2 O processo de inovação.....	44
4.4.3 Um sistema voltado para inovar	46
4.5 SISTEMAS DE SUGESTÕES	47
4.5.1 História do Sistema de Sugestões	47
4.5.2 Primórdios dos Sistemas de Sugestões.....	48
4.5.3 A popularização baseada no Treinamento dentro da Indústria (TWI)	49

4.5.4 Participação total	50
4.5.5 Os Sistemas de Sugestões na gestão	52
4.5.6 O Sistema de Sugestões como instrumento de desenvolvimento do funcionário	53
4.5.7 Por que as pessoas fazem sugestões.....	54
4.5.8 O que um Sistema de Sugestões pode fazer pela organização	54
4.5.9 Criatividade e motivação	55
4.5.10 Sistema de Sugestões como fator motivacional.....	60
4.5.11 O que há de errado com os Sistemas de Sugestões tradicionais	61
4.5.12 Reconhecimento ou recompensas	62
4.5.12.1Sistemas de Sugestões e as recompensas financeiras	64
4.5.12.2 Sistemas de Sugestões e as recompensas não financeiras	66
4.5.13 A visão dos empregados e das organizações sobre os Sistemas de Sugestões tradicionais	71
4.5.14 O que faz um sistema de idéias impulsionadas pelos empregados (EDIS) funcionar.....	74
4.5.15 Histórias de sucesso	76
4.5.15.1 Sheldahl, Inc.....	77
4.5.15.2 Honda of America Manufacturing	78
4.5.15.3 Critikon, Inc.	78
4.5.15.4 Toyota Motor Manufacturing U.S.A., Inc.....	79
4.5.15.5 SGS –Thomson.....	79
4.5.15.6 HUF Portuguesa.....	79
4.5.15.7 Telesp Celular	81
5 METODOLOGIA	82
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	82
5.1.1 Universo ou população.....	82
5.1.2 Amostra.....	82
5.2 TÉCNICA DE COLETA E TIPO DE DADOS	83
5.3 ANÁLISE DE DADOS.....	84
5.3.1 Análise do questionário aplicado aos funcionários.....	86
5.3.2 Análise da entrevista aplicada ao gestor	154
6 CONCLUSÃO	156
7 RECOMENDAÇÕES.....	158

FIGURAS

FIGURA 1 – ORGANOGRAMA DO SESC-PARANÁ.....	21
FIGURA 2 – FOTO DA SEDE DO SESC NO PARANÁ	22
FIGURA 3 – FOTO DA DIVISÃO CONTÁBIL-FINANCEIRA DO SESC-CURITIBA..	24
FIGURA 4 – FOTO DA DIVISÃO CONTÁBIL-FINANCEIRA DO SESC-CURITIBA..	24
FIGURA 5 - ESQUEMA DE FUNCIONAMENTO DO SISTEMA DE RECOLHIMENTO DE SUGESTÕES DA HUF	80

QUADROS

QUADRO 1 – TIPOS DE ESTILO DE ORGANIZAÇÕES.....	35
QUADRO 2 – O NOVO AMBIENTE DAS EQUIPES	36
QUADRO 3 – HISTÓRICO DOS SISTEMAS DE SUGESTÃO NO MUNDO	49
QUADRO 4 – COMPARAÇÃO ENTRE UM SISTEMA DE IDÉIAS IMPULSIONADAS PELOS EMPREGADOS E UM SISTEMA DE SUGESTÕES TRADICIONAL	75
QUADRO 5 - SUGESTÕES DE FUNCIONÁRIOS DA SGS-THOMPSON.....	79

TABELAS

TABELA 1 - SEXO	86
TABELA 2 - IDADE	87
TABELA 3 - ESCOLARIDADE	88
TABELA 4 - HÁ QUANTO TEMPO TRABALHA NO SESC.....	89
TABELA 5 - HÁ QUANTO TEMPO TRABALHA NA DIVISÃO CONTÁBIL FINANCEIRA DO SESC-CURITIBA.....	90
TABELA 6.1- É UMA EMPRESA INOVADORA	92
TABELA 6.2 - OFERECE OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL	93
TABELA 6.3 - É UMA EMPRESA PREOCUPADA COM O DESENVOLVIMENTO INTELECTUAL DOS FUNCIONÁRIOS.....	94
TABELA 6.4 - É UMA EMPRESA FLEXÍVEL.....	95
TABELA 6.5 - É UMA EMPRESA QUE SEMPRE IMPLANTA MUDANÇAS	96
TABELA 6.6 - HÁ DIFERENÇA NO MODO DE GESTÃO ENTRE OS DEPARTAMENTOS DO SESC	97

TABELA 6.7 - EXISTEM FERRAMENTAS DE MOTIVAÇÃO, RECONHECIMENTO OU PARTICIPAÇÃO PARA OS FUNCIONÁRIOS	98
TABELA 7.1 - O RELACIONAMENTO DA DIVISÃO CONTÁBIL-FINANCEIRA COM OS DEMAIS DEPARTAMENTOS DO SESC É	100
TABELA 7.2 - A UTILIZAÇÃO DE EQUIPES AUTO-GERENCIÁVEIS COMO FORMA DE TRABALHO É	101
TABELA 7.3 - A MOTIVAÇÃO DAS PESSOAS PODE SER CONSIDERADA COMO SENDO	102
TABELA 7.4 - A PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NO DEPARTAMENTO É	103
TABELA 7.5 - O JOB-ROTATION (ROTATIVIDADE DE ATIVIDADES), NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL É	104
TABELA 8.1 - É INOVADOR	106
TABELA 8.2 - É MOTIVADOR	107
TABELA 8.3 - É CRIATIVO	108
TABELA 8.4 - É ABERTO A MUDANÇAS	109
TABELA 8.5 - DEMONSTRA INTERESSE, OFERECE OPORTUNIDADE E APOIO À PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	110
TABELA 8.6 - DÁ LIBERDADE PARA A EXPOSIÇÃO DE IDÉIAS, SUGESTÕES	111
TABELA 8.7 - RECONHECE O BOM DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS	112
TABELA 8.8 - PERCEBE A CRIATIVIDADE DAS PESSOAS	113
TABELA 8.9 - VALORIZA O BOM DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS	114
TABELA 8.10 - APÓIA INICIATIVAS DE MELHORIAS DE PROCESSOS PROVINDAS DOS FUNCIONÁRIOS	115
TABELA 8.11 - COSTUMA IMPLANTAR AS SUGESTÕES DADAS PELOS FUNCIONÁRIOS	116
TABELA 8.12 - PREOCUPA-SE EM ESTIMULAR OS FUNCIONÁRIOS A PARTICIPAREM DAS DECISÕES DO DEPARTAMENTO	117
TABELA 9.1 - É POSSÍVEL PERCEBER O TRABALHO EM EQUIPE	11 ^o
TABELA 9.2 - EXISTE COLABORAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS PARA TRABALHO EM EQUIPE	120
TABELA 9.3 - AS PESSOAS DA EQUIPE ESTÃO DISPOSTAS A ADOTAR MUDANÇAS PARA A MELHORIA DO DIA A DIA DO TRABALHO	121

TABELA 9.4 - EXISTE UM FORTE SENTIMENTO DE TRABALHO EM EQUIPE NO DEPARTAMENTO	122
TABELA 10.1 - HÁ APOIO DAS PESSOAS E DO GESTOR EM RELAÇÃO AO DESENVOLVIMENTO DA CRIATIVIDADE E DE IDÉIAS	124
TABELA 10.2 - NAS REUNIÕES DE SEU DEPARTAMENTO, É COSTUME, TODOS APRESENTAREM IDÉIAS	125
TABELA 10.3 - EXISTE UMA FERRAMENTA FORMAL, OU SEJA, DEVIDAMENTE AUTORIZADA E PROJETADA, PARA A EXPOSIÇÃO DE IDÉIAS.....	126
TABELA 10.4 - OS FUNCIONÁRIOS CONTRIBUEM COM SUGESTÕES	127
TABELA 10.5 - AS IDÉIAS DOS FUNCIONÁRIOS SÃO ACEITAS POR TODA A EQUIPE.....	128
TABELA 10.6 - É IMPORTANTE EXISTIR UMA FERRAMENTA FORMAL, OU SEJA, DEVIDAMENTE AUTORIZADA E PROJETADA, PARA A COLETA DE SUGESTÕES DOS FUNCIONÁRIOS.....	129
TABELA 10.7 - É IMPORTANTE OFERECER ALGUM TIPO DE RECOMPENSA PARA AS IDÉIAS PROVINDAS DOS FUNCIONÁRIOS	130
TABELA 11.1 - PROPORCIONA A MELHORIA DA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS.....	132
TABELA 11.2 - PERMITE MELHOR DESEMPENHO PROFISSIONAL DOS FUNCIONÁRIOS.....	133
TABELA 11.3 - PROMOVE MELHORIA, APERFEIÇOAMENTO DOS PROCESSOS E DOS MÉTODOS DE TRABALHO DO DEPARTAMENTO.....	134
TABELA 11.4 - NECESSITA ESTAR VINCULADO A UMA RECOMPENSA FINANCEIRA (RECOMPENSAS EM VALOR MONETÁRIO.....	135
TABELA 11.5 - PERMITE O RECONHECIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL DO FUNCIONÁRIO	136
TABELA 11.6 - PODE SER INTERPRETADO COMO UMA FORMA DE PROMOVER A PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	137
TABELA 11.7 - PERMITE O FORTALECIMENTO DA COMUNICAÇÃO ENTRE GESTOR E FUNCIONÁRIO.....	138
TABELA 11.8 - PERMITE O FORTALECIMENTO DA COMUNICAÇÃO EN FUNCIONÁRIOS.....	139
TABELA 11.9 - FORTALECE O ESPÍRITO COOPERATIVO NO AMBIENTE DE TRABALHO	140

TABELA 11.10 - CONTRIBUI PARA O AUMENTO DA PRODUTIVIDADE	141
TABELA 11.11 - PERMITE A REDUÇÃO DOS CUSTOS E DESPESAS	142
TABELA 11.12 - CONTRIBUI PARA A SIMPLIFICAÇÃO E AUMENTO DA EFICIÊNCIA DO TRABALHO.....	143
TABELA 11.13 - CRIA O HÁBITO DE PENSAR NOS FUNCIONÁRIOS	144
TABELA 11.14 - PROPORCIONA AUMENTO DA CONSCIÊNCIA SOBRE OS PROBLEMAS ENFRENTADOS NO DIA A DIA DO DEPARTAMENTO	145
TABELA 11.15 - O FUNCIONÁRIO PASSA A PERCEBER SUA IMPORTÂNCIA PARA O DEPARTAMENTO	146
TABELA 12.1 - PERCEBO A NECESSIDADE DE HAVER UM SISTEMA DE SUGESTÕES NO DEPARTAMENTO.....	148
TABELA 12.2 - SINTO-ME A VONTADE PARA DAR OPINIÕES, SUGESTÕES EM MEU DEPARTAMENTO	149
TABELA 12.3 - NOS ÚLTIMOS SEIS MESES, CONTRIBUI COM ALGUMA SUGESTÃO PARA O DEPARTAMENTO	150
TABELA 12.4 - PARTICIPARIA DE UM SISTEMA DE SUGESTÕES MESMO QUE NÃO HOUVESSE NENHUMA RECOMPENSA FINANCEIRA.....	151
TABELA 12.5 - PARTICIPARIA DE UM SISTEMA DE SUGESTÕES APENAS PARA SER RECOMPENSADO COM ALGUM TIPO DE PREMIAÇÃO POR TER CONTRIBUÍDO COM A SUGESTÃO.....	152

GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - SEXO.....	86
GRÁFICO 2 - IDADE	87
GRÁFICO 3 - ESCOLARIDADE.....	88
GRÁFICO 4 - HÁ QUANTO TEMPO TRABALHA NO SESC	89
GRÁFICO 5 - HÁ QUANTO TEMPO TRABALHA NA DIVISÃO CONTÁBIL-FINANCEIRA DO SESC-CURITIBA.....	90
GRÁFICO 6.1- É UMA EMPRESA INOVADORA.....	92
GRÁFICO 6.2 - OFERECE OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL	93
GRÁFICO 6.3 - É UMA EMPRESA PREOCUPADA COM O DESENVOLVIMENTO INTELECTUAL DOS FUNCIONÁRIOS.....	94

GRÁFICO 6.4 - É UMA EMPRESA FLEXÍVEL	95
GRÁFICO 6.5 - É UMA EMPRESA QUE SEMPRE IMPLANTA MUDANÇAS	96
GRÁFICO 6.6 - HÁ DIFERENÇA NO MODO DE GESTÃO ENTRE OS DEPARTAMENTOS DO SESC	97
GRÁFICO 6.7 - EXISTEM FERRAMENTAS DE MOTIVAÇÃO, RECONHECIMENTO OU PARTICIPAÇÃO PARA OS FUNCIONÁRIOS	98
GRÁFICO 7.1 - O RELACIONAMENTO DA DIVISÃO CONTÁBIL-FINANCEIRA COM OS DEMAIS DEPARTAMENTOS DO SESC É	100
GRÁFICO 7.2 - A UTILIZAÇÃO DE EQUIPES AUTO-GERENCIÁVEIS COMO FORMA DE TRABALHO É.....	101
GRÁFICO 7.3 - A MOTIVAÇÃO DAS PESSOAS PODE SER CONSIDERADA COMO SENDO	102
GRÁFICO 7.4 - A PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NO DEPARTAMENTO É	103
GRÁFICO 7.5 - O JOB-ROTATION (ROTATIVIDADE DE ATIVIDADES), NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL É.....	104
GRÁFICO 8.1 - É INOVADOR	106
GRÁFICO 8.2 - É MOTIVADOR.....	107
GRÁFICO 8.3 - É CRIATIVO.....	108
GRÁFICO 8.4 - É ABERTO A MUDANÇAS.....	109
GRÁFICO 8.5 - DEMONSTRA INTERESSE, OFERECE OPORTUNIDADE E APOIO À PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	110
GRÁFICO 8.6 - DÁ LIBERDADE PARA A EXPOSIÇÃO DE IDÉIAS, SUGESTÕES	111
GRÁFICO 8.7 - RECONHECE O BOM DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS....	112
GRÁFICO 8.8 - PERCEBE A CRIATIVIDADE DAS PESSOAS.....	113
GRÁFICO 8.9 - VALORIZA O BOM DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS.....	114
GRÁFICO 8.10 - APÓIA INICIATIVAS DE MELHORIAS DE PROCESSOS PROVINDAS DOS FUNCIONÁRIOS	115
GRÁFICO 8.11 - COSTUMA IMPLANTAR AS SUGESTÕES DADAS PELOS FUNCIONÁRIOS.....	116
GRÁFICO 8.12 - PREOCUPA-SE EM ESTIMULAR OS FUNCIONÁRIOS A PARTICIPAREM DAS DECISÕES DO DEPARTAMENTO.....	117
GRÁFICO 9.1 - É POSSÍVEL PERCEBER O TRABALHO EM EQUIPE	119

GRÁFICO 9.2 - EXISTE COLABORAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS PARA O TRABALHO EM EQUIPE	120
GRÁFICO 9.3 - AS PESSOAS DA EQUIPE ESTÃO DISPOSTAS A ADOTAR MUDANÇAS PARA A MELHORIA DO DIA A DIA DO TRABALHO.....	121
GRÁFICO 9.4 - EXISTE UM FORTE SENTIMENTO DE TRABALHO EM EQUIPE NO DEPARTAMENTO	122
GRÁFICO 10.1 - HÁ APOIO DAS PESSOAS E DO GESTOR EM RELAÇÃO AO DESENVOLVIMENTO DA CRIATIVIDADE E DE IDÉIAS	124
GRÁFICO 10.2 - NAS REUNIÕES DE SEU DEPARTAMENTO, É COSTUME, TODOS APRESENTAREM IDÉIAS	125
GRÁFICO 10.3 - EXISTE UMA FERRAMENTA FORMAL, OU SEJA, DEVIDAMENTE AUTORIZADA E PROJETADA, PARA A EXPOSIÇÃO DE IDÉIAS	126
GRÁFICO 10.4 - OS FUNCIONÁRIOS CONTRIBUEM COM SUGESTÕES.....	127
GRÁFICO 10.5 - AS IDÉIAS DOS FUNCIONÁRIOS SÃO ACEITAS POR TODA A EQUIPE.....	128
GRÁFICO 10.6 - É IMPORTANTE EXISTIR UMA FERRAMENTA FORMAL, OU SEJA, DEVIDAMENTE AUTORIZADA E PROJETADA, PARA A COLETA DE SUGESTÕES DOS FUNCIONÁRIOS.....	129
GRÁFICO 10.7 - É IMPORTANTE OFERECER ALGUM TIPO DE RECOMPENSA PARA AS IDÉIAS PROVINDAS DOS FUNCIONÁRIOS.....	130
GRÁFICO 11.1 - PROPORCIONA A MELHORIA DA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS.....	132
GRÁFICO 11.2 - PERMITE MELHOR DESEMPENHO PROFISSIONAL DOS FUNCIONÁRIOS.....	133
GRÁFICO 11.3 - PROMOVE MELHORIA, APERFEIÇOAMENTO DOS PROCESSOS E DOS MÉTODOS DE TRABALHO DO DEPARTAMENTO	134
GRÁFICO 11.4 - NECESSITA ESTAR VINCULADO A UMA RECOMPENSA FINANCEIRA (RECOMPENSAS EM VALOR MONETÁRIO)	135
GRÁFICO 11.5 - PERMITE O RECONHECIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL DO FUNCIONÁRIO.....	136
GRÁFICO 11.6 - PODE SER INTERPRETADO COMO UMA FORMA DE PROMOVER A PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	137

GRÁFICO 11.7 - PERMITE O FORTALECIMENTO DA COMUNICAÇÃO ENTRE GESTOR E FUNCIONÁRIO.....	138
GRÁFICO 11.8 - PERMITE O FORTALECIMENTO DA COMUNICAÇÃO ENTRE FUNCIONÁRIOS.....	139
GRÁFICO 11.9 - FORTALECE O ESPÍRITO COOPERATIVO NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	140
GRÁFICO 11.10 - CONTRIBUI PARA O AUMENTO DA PRODUTIVIDADE.....	141
GRÁFICO 11.11 - PERMITE A REDUÇÃO DOS CUSTOS E DESPESAS	142
GRÁFICO 11.12 - CONTRIBUI PARA A SIMPLIFICAÇÃO E AUMENTO DA EFICIÊNCIA DO TRABALHO.....	143
GRÁFICO 11.13 - CRIA O HÁBITO DE PENSAR NOS FUNCIONÁRIOS	144
GRÁFICO 11.14 - PROPORCIONA AUMENTO DA CONSCIÊNCIA SOBRE OS PROBLEMAS ENFRENTADOS NO DIA A DIA DO DEPARTAMENTO	145
GRÁFICO 11.15 - O FUNCIONÁRIO PASSA A PERCEBER SUA IMPORTÂNCIA PARA O DEPARTAMENTO.....	146
GRÁFICO 12.1 - PERCEBO A NECESSIDADE DE HAVER UM SISTEMA DE SUGESTÕES NO DEPARTAMENTO.....	148
GRÁFICO 12.2 - SINTO-ME A VONTADE PARA DAR OPINIÕES, SUGESTÕES EM MEU DEPARTAMENTO	149
GRÁFICO 12.3 - NOS ÚLTIMOS SEIS MESES, CONTRIBUI COM ALGUMA SUGESTÃO PARA O DEPARTAMENTO	150
GRÁFICO 12.4 - PARTICIPARIA DE UM SISTEMA DE SUGESTÕES MESMO QUE NÃO HOUVESSE NENHUMA RECOMPENSA FINANCEIRA.....	151
GRÁFICO 12.5 - PARTICIPARIA DE UM SISTEMA DE SUGESTÕES APENAS PARA SER RECOMPENSADO COM ALGUM TIPO DE PREMIAÇÃO POR TER CONTRIBUÍDO COM A SUGESTÃO.....	152

RESUMO

Este trabalho foi elaborado visando identificar a viabilidade de implantar um sistema de sugestões de melhoria sem recompensas financeiras na Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba. A pesquisa bibliográfica objetivou identificar características necessárias para existir um ambiente organizacional capaz de sustentar um projeto desse âmbito. Através da pesquisa quantitativa buscou-se coletar informações sobre o ambiente em estudo. Assim, através do referencial teórico, serão abordados aspectos relacionados à gestão participativa, trabalho em equipes, motivação, inovação, sistema de sugestões, recompensas. E, para melhor identificar a viabilidade do presente estudo e, finalmente identificar as características peculiares à Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba, aplicou-se um questionário para coleta de dados junto aos funcionários e, realizou-se uma entrevista com o gestor da área. Dessa forma, foi construída uma pesquisa de caráter qualitativo e quantitativo, a qual permitiu identificar a viabilidade de implantar um Sistema de Sugestões sem recompensas financeiras para a Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba.

1 INTRODUÇÃO

Grandes mudanças vêm ocorrendo no ambiente organizacional, face à grande competição de mercado. E, nessa perspectiva, observa-se a necessidade crescente das empresas estarem adaptando-se ao ambiente caso queiram competir e sobreviver à concorrência.

Várias formas, maneiras, métodos de promover mudanças estão à disposição das organizações. Todavia, nem todas têm condições de implantar mudanças, devido a falta de recursos ou mesmo, devido ao desconhecimento de como fazê-la.

Atualmente, as organizações estão se utilizando da inovação como meio para promover mudanças. Através da inovação, novas metodologias são criadas, novos conceitos de gestão são implantados nas organizações, novas formas de valorizar as pessoas são utilizadas, visando sempre a maximização dos recursos da organização e do potencial da força produtiva.

Nesse cenário, a gestão participativa, uma nova maneira de administrar o dia a dia de trabalho, vem conquistando cada vez mais importância nas organizações preocupadas com o aperfeiçoamento técnico e profissional dos funcionários, com estratégias de gestão, com meios para promover a inovação, valorização e o envolvimento dos funcionários, visando maximizar os potenciais produtivos da organização.

Desse modo, observa-se que atualmente gerenciar não significa mais ser autoritário, centralizador. Gerenciar agora é:

[...] atribuir responsabilidades, delegar competências, motivar, debater, ouvir sugestões, compartilhar objetivos, informar, enfim, transformar agrupamentos de pessoas em equipes de trabalho pelo poder da mobilização. O gerente que pretenda ser, de fato, competente precisa eliminar o medo de ouvir sempre os gerenciados. A participação fortalece decisões, mobiliza forças e gera compromisso com os resultados, potencializando a criatividade e ampliando a capacidade de aperfeiçoar ações, produtos e serviços¹.

Assim, para o gestor não basta apenas saber controlar, organizar, é preciso também estar envolvido, ou seja, mais próximo dos seus gerenciados para que consiga desenvolver um trabalho no qual todos possam, de alguma forma, participar,

¹ Disponível em:

<http://www.giselakassoy.com.br/port/paginas.asp?cod_pagina=61&cod_secao=4>. Acesso em: 20 mai, 2010. Hora: 18:30

opinar, sugerir, inovar, gerando assim uma maior comprometimento com a organização.

Mas o que é necessário para promover a participação e o envolvimento dos funcionários com a organização? Conforme Brizola (2002), o processo de participação, só é possível quando os trabalhadores têm consciência e assumem um compromisso com as ações estratégicas da empresa.

Robbins (2002) acrescenta que para haver a participação dos funcionários, esses devem ter algumas habilidades desenvolvidas, tais como, comunicação, conhecimento técnico, senso de comprometimento, colaboração. Mas, além disso, é necessário que a cultura organizacional permita o envolvimento e a participação dos funcionários.

Então, o questionamento agora é outro: como promover a participação?

Segundo Robbins (2002) pode-se promover a participação por representação que é a nomeação de alguns funcionários para representar o grupo; círculos de qualidade compostos por funcionários e gestores para resolução de problemas; planos de participação acionária, entre outros.

Hoje, sabe-se que a participação gera envolvimento, comprometimento, inovação, melhorias de processo, impulsiona a criatividade e o desenvolvimento dos funcionários, entre muitos outros benefícios. Ribeiro (1997), coloca que atualmente a maior preocupação da alta gerência é fazer com que seus funcionários usem o máximo dos seus potenciais. A questão é saber como aplicar esse princípio para que ele seja entendido com clareza e funcione na prática gerencial.

Para Ribeiro (1997), uma maneira importante nesse processo de participação é a implantação de um sistema de sugestões o qual permite demonstrar a importância dos funcionários para a organização pelo motivo desses poderem contribuir com idéias e inovações para organização.

Assim, observa o autor que o verdadeiro valor de um sistema de sugestões é incentivar cada funcionário a ver com clareza o trabalho que desenvolve, entender a posição dentro da organização e quanto contribui para o crescimento conjunto, além de permitir a elevação do moral, desenvolvimento das pessoas, fortalecimento da organização.

Verifica-se que as organizações se beneficiam amplamente com o envolvimento e com a participação dos funcionários, independentemente da maneira como isso é promovido.

Essa importância da participação dos funcionários já foi percebida pelo gestor da Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba quando ele, em meados do ano de 2004, decidiu implantar a administração participativa e o trabalho em equipes autogerenciadas, visando maximizar e utilizar o potencial dos recursos humanos e financeiros que o ambiente lhe oferecia.

Ao passar do tempo, modificações e adaptações foram ocorrendo, mas o gestor começou a observar que algo novo deveria ser criado para que pudesse oferecer mais valorização, envolvimento, reconhecimento para os funcionários. Foi então que surgiu a idéia de implantar um Sistema de Sugestões para a Divisão.

Motivado por isso, ofereceu-me a oportunidade de desenvolver a idéia junto à Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba, idéia essa aceita com muito entusiasmo.

A partir desse momento, então, tornou-se necessário construir um referencial teórico que permitisse apresentar e identificar aspectos importantes para a viabilidade de implantar um Sistema de Sugestões e também, construir um instrumento de coleta de dados (questionário) para identificar a receptividade dos funcionários em relação a um Sistema de Sugestões sem recompensas financeiras o qual poderá ser aplicado em outras organizações.

Ao decorrer desse trabalho, serão apresentadas informações referentes a administração participativa, inovação, trabalho em equipe, motivação, recompensas, Sistema de Sugestões, servindo de embasamento teórico. Serão apresentados os resultados das pesquisas realizadas com os funcionários e com o gestor da área, visando identificar a viabilidade de implantar um Sistema de Sugestões sem recompensas financeiras para a Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba. Apresentando-se ao final, as conclusões do presente estudo bem como as recomendações feitas para a Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba.

2 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

2.1 SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO (SESC)

O SESC surgiu em 13 de setembro de 1946, com o apoio de João Daudt d'Oliveira, idealizador do projeto, através da ação de empresários e organizações sindicais, que visavam atender às necessidades sociais dos trabalhadores do comércio que procuravam soluções para enfrentar os problemas, reduzir ou aliviar as dificuldades e, proporcionar condições para progresso do comércio.

A missão do SESC concentra-se em atuar no espaço empresarial do comércio o qual não é amparado pelo Estado que busca soluções estruturais, definitivas e universais, para as grandes empresas.

Atualmente, conforme o panorama econômico-social, o SESC configura-se como uma entidade de prestação de serviços, de caráter sócio-educativo, atuante no âmbito do bem-estar social, através das áreas de saúde, cultura, educação e lazer, com o objetivo de contribuir para a melhoria das condições de vida da sua clientela e facilitação ao acesso a meios para aprimoramento cultural e profissional.

O SESC é uma entidade de composição jurídico-privada, organizada e administrada por representantes do empresariado do comércio. Tem como valores organizacionais o estímulo ao exercício da cidadania, o amor à liberdade e à democracia como principais caminhos da busca do bem-estar individual e coletivo.

A finalidade principal do SESC está em promover o bem-estar social e a melhoria da qualidade de vida dos funcionários das empresas que atuam na área de comércio e serviços, e de seus familiares, através dos seguintes princípios norteadores de sua atividade de prestação de serviços:

- a) contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores no comércio e seus dependentes;
- b) contribuir, no âmbito de suas áreas de ação, para o desenvolvimento econômico e social, participando do esforço coletivo para assegurar melhores condições de vida para todos.

Para conseguir atingir sua finalidade principal, o SESC estipulou como objetivos:

- a) contribuir para o aperfeiçoamento, enriquecimento e difusão da produção cultural;

- b) fortalecer a capacidade dos indivíduos para buscarem, por si sós, a melhoria de suas condições de vida, através da ação educativa, propositiva e transformadora;
- c) oferecer serviços que possam contribuir para o bem-estar e melhoria da qualidade de seus clientes.

Como agência prestadora de serviços desenvolve seu trabalho em nível nacional para atender à clientela comerciária (empregado que estiver exercendo atividades em empresas ou entidades enquadradas nos planos da Confederação Nacional do Comércio ou vinculados à Confederação Nacional dos Trabalhadores no Comércio e/ou que sejam contribuintes do SESC), seus dependentes/beneficiários, e, para titulares (comerciário e seus dependentes, os servidores e estagiários do SESC e SENAC², os empregados de entidades sindicais do comércio e dos comerciários e seus dependentes, em atividade ou aposentados), sendo que a clientela preferencial do SESC são os comerciários de menor renda e seus dependentes. Entretanto, também poderão ser admitidos sob a classificação de usuários do SESC as pessoas que não enquadram-se na categoria de comerciários e dependentes, em conformidade com o documento que regulamenta a matéria.

O trabalho do SESC consiste em realizar uma ação de parceria com o empresário que o mantém, buscando-se formas de aperfeiçoamento dos serviços e benefícios oferecidos aos empregados das empresas-parceiras, para que, no interesse do bem-estar do trabalhador e, conseqüentemente, da própria empresa, sejam encontrados meios e medidas para a melhoria das relações de trabalho, na direção da satisfação no emprego resultando em melhoria de produtividade.

2.1.1 Espaço de trabalho

O trabalho do SESC é realizado em suas unidades físicas, com a utilização de instalações e equipamentos, onde desenvolve suas atividades principais para o atendimento da sua clientela.

Outros espaços alternativos que o SESC utiliza para desenvolver seu trabalho são as ruas, as praças, os prédios públicos e privados pouco utilizados, atingindo as comunidades, e a população em geral, sem exclusividade para o comerciário. Nesse

² SENAC: Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial.

ambiente, desenvolve ações que têm objetivos mais abrangentes, tais como, o trabalho envolvendo ações sociais interinstitucionais e agente de transformação e de progresso cultural.

2.1.2 Campos de ação

Conforme mencionado anteriormente, o SESC atua nas áreas da saúde, educação, cultura e lazer, desenvolvendo atividades específicas para cada campo:

- a) campo da educação: desenvolve atividades para dotar os indivíduos da estrutura mental, contribuindo para o autodesenvolvimento, tornando-os cidadãos capazes de participar ativamente na vida econômica, política e sócio-cultural do país;
- b) campo da saúde: concentra ações relacionadas à nutrição, saúde bucal, medicina de apoio e difusão de conhecimentos que contribuem para a aquisição de hábitos voltados para a preservação da saúde;
- c) campo da cultura: através de atividades, o SESC, tenta promover a transformação dos indivíduos e da sociedade. Com manifestações culturais, permite a elevação dos indivíduos aos patamares superiores da condição humana e da produção de conhecimentos, contribuindo para a proposição de soluções para os graves problemas que comprometem o processo de desenvolvimento nacional;
- d) campo do lazer: o SESC identifica o lazer como uma das atividades mais importantes para ser desenvolvida, observa a importância do lazer para liberar o indivíduo da fadiga resultante de suas obrigações do trabalho, como também, ajudar o indivíduo a suportar os efeitos da disciplina e das imposições obrigatórias, buscando ainda o desenvolvimento da personalidade, na medida em que o libera dos condicionamentos que o automatizam a pessoa.

2.1.3 Diretrizes da ação institucional do SESC

Para a realização de suas atividades, o SESC tem como diretrizes norteadoras:

- a) eficácia: buscar identificar novas formas de atendimento e atividades que possam produzir ganhos e transformações mais expressivos, sendo necessário então, definir e caracterizar o público-alvo, para a melhor adequação e a articulação dos serviços oferecidos, buscando a eficácia dos efeitos proposto pelas atividades desenvolvidas;
- b) qualidade: o principal foco do trabalho do SESC está em sempre buscar e oferecer a boa qualidade dos produtos, dos serviços, das instalações, dos métodos, das técnicas e dos recursos humanos;
- c) acessibilidade: para que o SESC alcance os objetivos e finalidades a que se propõe, é necessário, ao planejar suas ações, estabelecer condições que tornem os serviços acessíveis à toda clientela.

Portanto, baseado nessas três diretrizes, o SESC desenvolve sua atividade voltada aos comerciários que buscam o aperfeiçoamento e desenvolvimento pessoal, promovendo o bem-estar social e a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

2.2 A ATUAÇÃO DO SESC NO PARANÁ

A Delegacia Estadual do SESC no Paraná foi inaugurada em 10 de janeiro de 1948, tendo sua sede no Edifício Prosdócimo, centro de Curitiba, para a prestação de serviços de assistência médico-hospitalar e organização de atividades recreativas. Tendo suas atividades crescentes na cidade, em setembro de 1949, foi criada a Administração Regional do SESC Paraná, contribuindo para o fortalecimento, sua autonomia, redimensionando a prestação de serviços no estado.

Em 1950, o SESC Paraná decidiu expandir suas atividades para o interior e litoral do Estado. Nessa época, foram instaladas as agências de Paranaguá, Ponta Grossa, Jacarezinho, Londrina e Irati, prestando atendimento na área de saúde e promoção de atividades recreativas, cursos de habilidades domésticas, festas e comemorações. Ao longo da década de 1950, criou-se também as agências em Maringá, Cornélio Procopio e Apucarana.

Tendo as agências, gradativamente assumindo uma identidade própria, durante os anos 60, o SESC conseguiu fortalecer a sua atuação nos campos do lazer, cultura e recreação. Durante as décadas de 70 e início da década de 80,

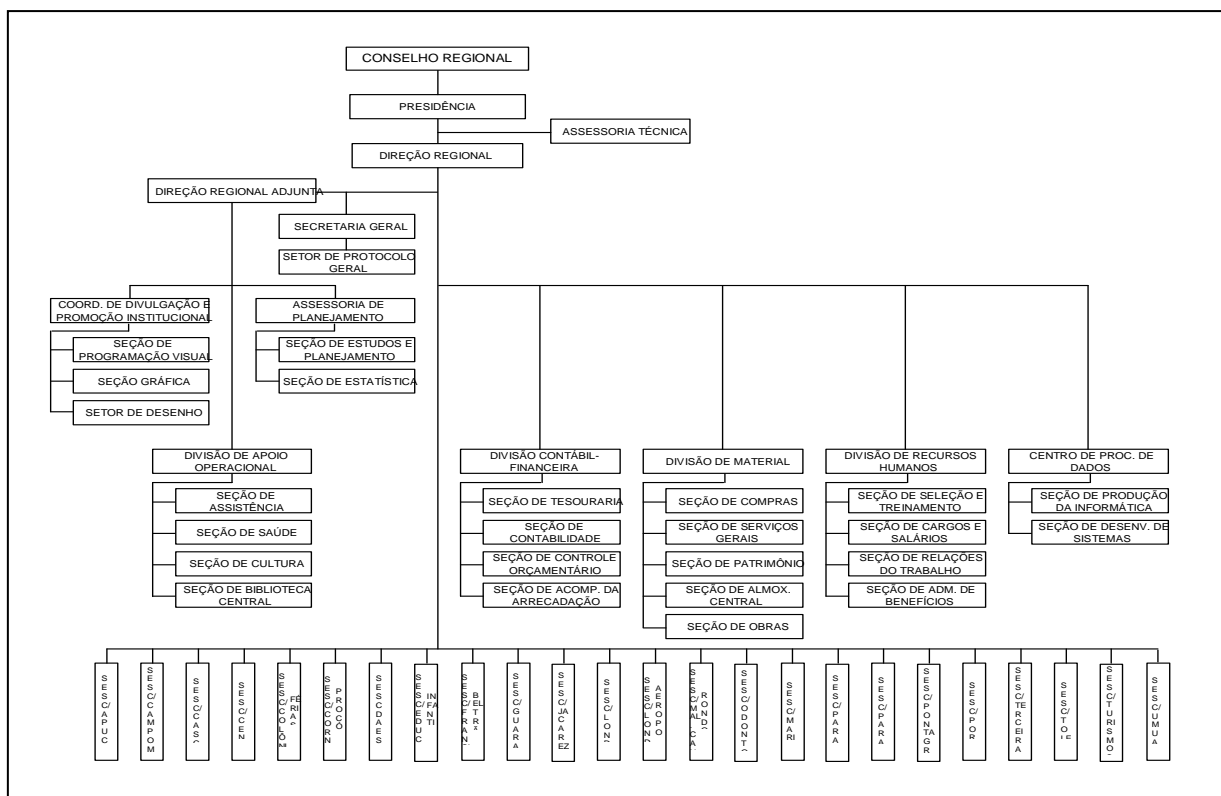
foram inauguradas novas sedes que passaram a serem chamadas de unidades de serviço.

Em 1987, quando o Sr. Rubens Brustolin, então presidente do Sistema Fecomércio, SESC e SENAC, começou a gerir a entidade, implantou-se o Plano de Expansão da Rede Física do SESC, o qual tinha como objetivo a ampliação do atendimento nas cidades-pólo de desenvolvimento, localizadas em diferentes regiões do Estado. Esse plano previa a remodelação, a instalação e a construção de unidades de serviço.

Atualmente, o SESC Paraná vem atuando nas áreas de educação, cultura, saúde, lazer e assistência, através de suas 27 unidades de serviços: 18 no interior (em 14 cidades), 2 no litoral (em Paranaguá e Caiobá), 7 na capital e, pretende expandir sua área de atuação através da instalação de unidades de serviços em Foz de Iguaçu e Pato Branco.

Abaixo, na figura 1 segue a atual estrutura do SESC no Paraná, em na figura 2, panorama do prédio onde situa-se a sede do SESC no Paraná.

FIGURA 1 – ORGANOGRAMA DO SESC-PARANÁ



Fonte: SESC-PR

FIGURA 2 – FOTO DA SEDE DO SESC NO PARANÁ



SESC Curitiba, vista frontal

2.2.1 A mudança para equipes autogerenciadas na Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

A Divisão Contábil-Financeira do SESC, atualmente vem desempenhando suas atividades sob a gestão do Sr. Paulo Cruz, diretor Contábil-Financeiro da entidade desde 1989, que ao longo de sua permanência na divisão já implantou diferentes estilos de administrar a Divisão, sempre visando o melhor aproveitamento do conhecimento e habilidade dos funcionários.

A função da Divisão é de controlar orçamentos e administração do capital, contas a pagar e a receber, fluxo de caixa, movimentos bancários, análise de investimento, custos, aplicações financeiras, projeções econômico-financeiras, controle das despesas e receitas, contabilização e prestação direta de consultorias.

No passado, a Divisão Contábil-Financeira desempenhava suas atividades de forma centralizada, tornando o trabalho rotineiro e desestimulante, devido à falta de autonomia dos funcionários para tomar decisões, ficando esses responsáveis

apenas pela operação e manutenção do controle e, os gerentes responsáveis somente pela supervisão das tarefas.

A centralização ocasionou um grande desinteresse por parte dos funcionários, prejudicando o desenvolvimento do trabalho, ocasionou a perda de funcionários habilidosos e talentosos, e, um grande aumento no número de reclamações dos funcionários pelo fato das decisões e informações não serem compartilhadas na equipe. Dessa forma, tornava-se clara e evidente a total insatisfação dos funcionários. Portanto, seria necessário tomar urgentemente alguma providência para contornar essa situação pela qual o departamento estava passando.

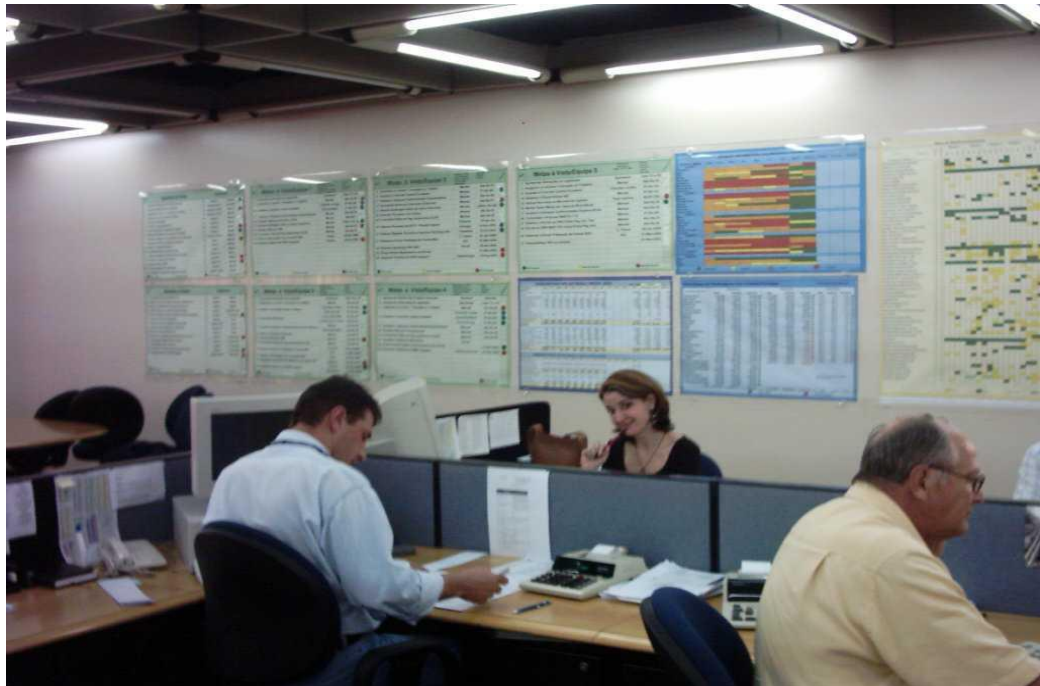
Foi então, a partir desse momento que pesquisas sobre as novas técnicas de gestão, administração do trabalho começaram a ser analisadas e estudadas para que fosse possível implantar algo novo para reverter a situação do departamento, tendo em vista também que o volume de trabalho vinha aumentando gradativamente numa média de 50%.

A primeira mudança implantada foi a modificação do *layout* do departamento. Foram retiradas as divisórias da área de trabalho, possibilitando uma visão melhor e mais ampla dos funcionários, causando a sensação de maior liberdade. A outra mudança implementada tornou-se a mais importante. Foi criado e implantado um sistema rotativo dos funcionários (*job rotation*), permitindo que os funcionários exerçam diferentes atividades, dando a oportunidade de demonstrar as habilidades nas diferentes tarefas do departamento. Através dessas mudanças, foi possível perceber que os funcionários começaram a ter maior interesse pelo trabalho desenvolvido e também em participar com algumas idéias para melhorar o dia a dia do departamento.

A aplicação das mudanças permitiu também a formação das equipes autogerenciadas. O departamento foi dividido em grupos heterogêneos de 4 ou 5 membros os quais receberam de 5 a 6 unidades, da divisão de 24 unidades do SESC que o departamento controlava, para desenvolverem as atividades a elas relacionadas.

A criação das equipes autogerenciadas possibilitou aos funcionários que o trabalho tornasse mais prazeroso e gratificante. Permitiu também o compartilhamento das informações, ocasionando o melhor rendimento do trabalho do departamento.

FIGURA 3 – FOTO DA DIVISÃO CONTÁBIL-FINANCEIRA DO SESC-CURITIBA



Divisão Contábil-Financeira: equipe autogerenciada, ao fundo quadros de gestão a vista

FIGURA 4 – FOTO DA DIVISÃO CONTÁBIL-FINANCEIRA DO SESC-CURITIBA



Divisão Contábil-Financeira: vista panorâmica do ambiente de trabalho

3 TEMA

A viabilidade de implantar um Sistema de Sugestões sem recompensas financeiras na Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba.

3.1 PROBLEMA

Um dos maiores desafios dos executivos atuais é como estimular ao máximo o desenvolvimento do potencial criativo e realizador do capital humano das organizações. Cientistas e estudiosos do comportamento humano têm pesquisado formas e técnicas de instigar e induzir pessoas a serem mais comprometidas e contributivas em soluções e sugestões inovadoras que criem diferenciais competitivos às organizações e garantam crescimento sustentável contínuos.

Um dos instrumentos desenvolvidos e já validados pelo mercado é o Sistema de Sugestões, que além de agregar vantagens competitivas às organizações, estimula e motiva os funcionários a ações e atitudes originais de soluções de problemas e aproveitamento de oportunidades.

Neste contexto, pretende-se, com o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa responder a seguinte questão: existe a necessidade técnica, a viabilidade de recursos e a receptividade humana, para implantar um Sistema de Sugestões sem recompensas financeiras, num ambiente onde o sistema de trabalho é estruturado em equipes autogerenciadas?

3.2 OBJETIVOS

3.2.1 Objetivos gerais

Apurar a necessidade técnica, viabilidade de recursos e receptividade dos profissionais da Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba para implantar um Sistema de Sugestões sem recompensa financeira.

3.2.2 Objetivos específicos

Para a consecução do objetivo geral, foram delimitados os seguintes objetivos específicos:

- a) construir um referencial teórico para identificar requisitos necessários para implementar um Sistema de Sugestões;
- b) desenvolver e aplicar um instrumento de coleta de dados (questionário) para verificar a receptividade por parte dos funcionários para implantar um Sistema de Sugestões sem recompensas financeiras;
- c) identificar através da aplicação e análise de questionário, os requisitos da necessidade técnica, viabilidade de recursos e a receptividade dos profissionais para viabilizar a implantação de um Sistema de Sugestões na Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba.

3.3 JUSTIFICATIVA

Atualmente, as organizações visam maximizar o potencial profissional de seus trabalhadores, adotam diferentes metodologias de gestão que auxiliam os gestores a promover o maior envolvimento do funcionário e aproximação desse com a organização. Todavia, nem sempre o uso de uma determinada ferramenta poderá contribuir para que o objetivo proposto seja alcançado. Na maioria das vezes isso acontece porque o gestor não consegue identificar, perceber as necessidades requeridas por tal. E, nessa condição, torna-se fundamental buscar alguma forma que permita visualizar as reais necessidades e condições que a organização precisa desenvolver para poder aplicar uma ferramenta de gestão.

Percebe-se que em algumas organizações, geralmente existem condições para aplicar ferramentas de auxílio à gestão. Os gestores buscam constantemente desenvolver e aprimorar seus conhecimentos para serem aplicados no dia a dia da organização.

No entanto, freqüentemente implanta-se mas sem o real propósito, perdendo-se, assim, a oportunidade de implantar algo diferente na organização devido diversos fatores, tais como, falta de recursos financeiros e humanos, sobrecarga de atividades, tempo para planejar e analisar possíveis oportunidades que o ambiente oferece ao gestor, entre outros.

Dessa forma, através de algumas reuniões como o gestor da Divisão-Contábil-Financeira do SESC-Curitiba, pôde-se perceber que o ambiente organizacional da empresa estava oferecendo condições para o desenvolvimento de algum trabalho voltado a maximizar o potencial dos funcionários, mas, não havia condições disponíveis de tempo para que os funcionários ou mesmo o gestor pudessem destinar para realizar um trabalho visando aproveitar-se de uma ferramenta de gestão para desfrutar a oportunidade que o ambiente oferece.

Portanto, observou-se a oportunidade de estudar o ambiente da Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba na tentativa de indicar o Sistema de Sugestões como uma ferramenta de gestão para a maximização do potencial dos funcionários da Divisão.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 O AMBIENTE ORGANIZACIONAL E A TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

Atualmente, a maior parte das organizações está tentando focar esforços para a adaptação às rápidas mudanças sociais e econômicas que vêm ocorrendo mundialmente. Esses esforços estão relacionados a um maior compartilhamento de informações, atribuição de autoridade aos empregados e modificação da cultura e da estrutura organizacional. Com a adaptação às novas exigências organizacionais, as organizações tendem a se tornarem mais flexíveis e suscetíveis a seus ambientes (DAFT, 1999; ROBBINS, 2000).

Verifica-se que o atual panorama organizacional demonstra a necessidade das organizações estarem constantemente se adaptando às mudanças ambientais, sejam elas, internas ou externas.

No âmbito interno, as organizações adaptam-se, inovam, implementam novas ferramentas de gestão, principalmente, para aumentar a eficiência da organização. Nesse sentido, é que surgem a cada dia novas tendências de gestão organizacional (CORDEIRO e RIBEIRO, 2002).

Com o início da década de 1990, o ambiente organizacional tornou-se cada dia mais complexo. Acontecimentos econômicos e sociais que ocorrem mundialmente fazem com que ele necessite reestruturar. E, com os adventos da globalização, desenvolvimento da tecnologia da informação e comunicação, novas

formas de organização do trabalho colocam em questionamento os tradicionais métodos de administrar. O desenvolvimento e a evolução sejam eles estruturais ou tecnológicos, criam novos paradigmas tais como as mudanças e o conhecimento, criando a necessidade de adoção de um novo estilo de gerenciar as organizações em face da realidade a qual a organização se defronta.

Aliado a esse panorama, existe também, a necessidade de superar um grande desafio que surgiu na década de 1990, que é a capacidade e a competência das organizações se adaptarem e disseminarem, por todos os níveis hierárquicos, a incorporação de novos modelos, técnicas, instrumentos, atitudes e comportamentos necessários para implementar mudanças, inovações e principalmente, sobreviver à competição de mercado. Dessa forma, os administradores de organizações e as demais pessoas a elas envolvidas estão cada vez mais percebendo e sentido os reflexos das transformações pelas quais as organizações vêm passando.

Essas transformações contribuem para que novos modelos de gestão sejam criados, fazendo com que a cada dia os gestores desenvolvam a sensibilidade para perceber as mudanças e adaptar-se a elas (CORDEIRO e RIBEIRO, 2002). Ainda, conforme os autores, os novos métodos de gestão, novas ferramentas de apoio, novos sistemas de informação são a representação do esforço que as organizações necessitam para aperfeiçoarem-se. Assim, a ênfase dada na gestão organizacional é a consequência da necessidade de aperfeiçoar-se continuamente através do aprendizado e da inovação.

Diante dessa necessidade de aprender e inovar é que diferentes modelos de gestão foram surgindo e sendo aplicados às organizações, tais como, a gestão participativa, gestão holística, gestão empreendedora, entre outras. Entretanto, a aplicação de um modelo de gestão adequado dependerá da realização de diagnóstico situacional que indicará quais são as reais necessidades que a organização possui num dado momento.

4.2 A ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

A administração participativa, também denominada de gestão participativa tornou-se nos últimos 25 anos, “um dos fundamentos para a formulação de novos paradigmas nas relações socioeconômicas, particularmente, nas relações entre o

capital e o trabalho, contribuindo para o ressurgimento de experiências autogestionárias” (BRIZOLA, 2002).

Na visão do autor, a prática socialista do passado foi uma grande fonte de inspiração para as empresas, tendo em vista que, nos dias de hoje, prosperam organizações autogeridas nas economias de mercado desenvolvidas. Comenta ainda, que no processo autogestionário, a participação do trabalhador na empresa pode ser realizada em todos os níveis e esferas da organização, propiciando um novo padrão comportamental, baseado na ética e na solidariedade, destacando-se nesse processo de participação, o poder de sugerir ou, até mesmo, decidir o futuro da organização. Todavia, para o autor, esse processo de participação só é possível quando os trabalhadores têm consciência e assumem um compromisso com as ações estratégicas da empresa.

4.2.1 Origem da Administração Participativa

Segundo Maximiano (2000), a administração participativa é um dos conceitos mais antigos da administração. Teria origem a pelo menos 2.000 anos, quando surgiu, na Grécia helênica, a democracia³. Conforme autor, as organizações participativas não são originárias do atual panorama econômico globalizado, mas sim, desde a Antiguidade quando Alexandre, O Grande, colocou em prática a idéia de Estado-Maior no qual as pessoas que tomavam as decisões eram as mesmas que as executavam. O autor cita ainda como administração participativa os conselhos tribais, o Senado Romano e a ágora dos gregos que contribuíram para o desenvolvimento da atual gestão/administração participativa. Entretanto, o autor menciona que a gestão participativa é um conceito moderno de gestão, pois abrange técnicas atuais de administrar baseadas na participação das pessoas.

Conforme mencionado anteriormente, a administração participativa tornou-se um processo de gestão mais comum nas organizações há aproximadamente 25 anos. Nos Estados Unidos, constata-se a tendência de crescimento de experiências de administração participativa a partir dos anos 70, quando o governo do país começou a estimular programas de financiamento a trabalhadores para aquisição de

³ Democracia: Definição clássica, teoria política da Grécia Antiga, era o de “governo do povo” (Demos = povo, Kratein = governo), a essência do fenômeno político, designado pelo termo é a participação dos governados no governo (KELSEN, 1993).

ações das empresas em que trabalhavam. Noticia-se que essa ação proporcionou mais de 10 milhões de funcionários-sócios e que, em centenas de casos, os trabalhadores assumiram, o controle acionário da organização, fazendo dela uma unidade autogerida (BRIZOLA, 2002).

Já no Brasil, as empresas começaram a implantar a administração participativa por volta da década de 1980, sendo que nos últimos anos essa prática vem prosperando. E, em grande parte dos casos de implantação da administração participativa, têm ocorrido por parte dos trabalhadores, na tentativa de garantir a manutenção do emprego e da renda.

Entretanto, segundo Brizola (2002), em outros países, a adoção da administração participativa tem sido uma prática crescente que permite a aplicação dos mais variados modelos de participação tais como: cooperativas, sociedades anônimas, associativismo, entre outros, sendo que esses modelos são adaptados à realidade de cada empresa.

Observa-se que a prática da administração participativa pode ser resultante da iniciativa e de pressões dos trabalhadores, para uma conquista e intervenção na questão do poder, da autoridade e do controle sobre o processo produtivo, como segue:

(...) A sociedade capitalista engendrou o aprofundamento da divisão do trabalho, com a separação gradual mais decisiva entre trabalho manual e trabalho mental. Um marco teórico na sistematização desta separação é Taylor, que atribuía à “administração científica” a tarefa de pensar o trabalho, enquanto ao trabalhador eram reservadas as atividades de operação manual. A separação rígida entre trabalho manual e trabalho mental, objetivada na divisão entre operação e gerência, embora contribuía para o aumento da produtividade, através da especialização da tarefa e da economia de tempo da passagem de uma tarefa a outra, redundou no aumento da insatisfação do trabalhador com as condições de trabalho. A irracionalidade da divisão hierárquica do trabalho entre gerência e operação tornou-se manifesta através da reação operária que colocou em risco a produtividade e os custos de produção, por meio de greves, absenteísmo e sabotagem, entre outras formas de reação. Para atenuar os conflitos de interesse entre a gerência e os trabalhadores, aquela tentou reorganizar o processo de trabalho através de mudanças pontuais como os sistemas de rodízio, alargamento e enriquecimento da tarefa. Tais mudanças, portanto, deixaram intacta a rígida separação entre quem comanda e quem é comandado, se limitando a reduzir a monotonia do trabalho por via do agrupamento de diversas tarefas num mesmo posto de trabalho. Ao longo da década de 1980, os programas participativos de iniciativa empresarial, visando a dar maior grau de satisfação com o trabalho, como o CCQ, passaram a ser difundidos. Tais iniciativas devem ser compreendidas como experiências de reorganização do trabalho que visam ao mesmo tempo, dar

maior satisfação com o trabalho, porém, somente na medida em que redundam em políticas aumento da rentabilidade da empresa (...).⁴

Assim, a iniciativa por parte dos trabalhadores busca aumentar o espaço de atuação deles, de maneira a conseguir uma maior parcela de participação nos ganhos gerados na organização, no momento da sua distribuição. Mas, também pode ser resultante das estratégias gerenciais da organização na tentativa de superar os conflitos e, alcançar o maior desenvolvimento dos trabalhadores obtendo ganho de produtividade e de rentabilidade.

4.2.2 Características da Administração Participativa

Robbins (2002), enfatiza que a principal característica da gestão participativa é a utilização do processo decisório coletivo no qual os subordinados compartilham um grau significativo de decisão juntamente com os chefes imediatos. Porém, o autor menciona que a gestão participativa não pode ser utilizada por todas as empresas ou para todas as unidades da empresa. Segundo ele, para que essa prática de gestão funcione é preciso tempo para que o processo de participação inicie-se, os assuntos da empresa devem despertar os interesses dos funcionários, os funcionários precisam ter capacitação para participar, ou seja, devem ter desenvolvido algumas habilidades de comunicação, conhecimentos técnicos, e inteligência, mas principalmente, é necessário que a cultura organizacional apóie o envolvimento dos funcionários.

A principal função da gestão participativa é o envolvimento e participação dos funcionários, mas existem alguns questionamentos dessa prática de gestão. Questiona-se o porquê dos gestores compartilharem o poder de decisão com os subordinados. Segundo o autor, essa necessidade de compartilhamento de decisão está norteada na razão de que quanto mais complexas as tarefas se tornam, mais difícil torna-se conhecê-las. Por esse motivo é que se faz necessária a participação do funcionário para que haja a contribuição com os mínimos detalhes da tarefa por ele realizada, permitindo assim uma melhor tomada de decisão.

Observa-se que a participação aumenta o comprometimento das pessoas com as decisões tomadas. Dessa forma se as pessoas participam da decisão, no

⁴ **Gestão Participativa**, ([2001?]). Disponível em: <<http://www.cgt.org.br/themas/gestao/index.htm>>. Acesso em: 15 jun. 2008. Hora: 18:15.

momento da implementação haverá menor probabilidade de que a decisão seja rejeitada. A participação também pode proporcionar recompensas intrínsecas para os funcionários, tornando o trabalho mais gratificante e interessante.

O autor salienta, também, que a participação por ser exercida por diferentes meios, tais como:

- a) participação por representação: nomeação de um grupo de funcionários que representa os demais funcionários da organização. Permite a redistribuição do poder dentro da organização, igualando os interesses dos funcionários, dirigentes e acionistas. É observada através dos conselhos de trabalhadores (fazem a ligação entre os funcionários e dirigentes da empresa, cujos membros são nomeados ou eleitos e, devem ser consultados quando as decisões envolvem a força de trabalho) e representantes dos conselhos de trabalhadores (funcionários que defendem os interesses dos trabalhadores junto ao conselho administrativo). Possibilita o maior envolvimento do funcionário com a organização, contribuindo também para maior motivação e satisfação dos funcionários;
- b) círculos de qualidade: grupo de funcionários composto por colaboradores e chefes que reúnem-se regularmente para discutir problemas, investigar causas, recomendar soluções e tomar ações corretivas para a melhoria da qualidade, assumindo a responsabilidade pela solução de problemas. Contribui para a melhoria da produtividade, mas têm pouco ou nenhum efeito sobre a satisfação;
- c) planos de participação acionária: plano de benefícios estabelecidos pela empresa permitindo aos funcionários a compra de ações da companhia como parte de benefícios. Auxiliam no aumento da satisfação com o trabalho e motivação.

Concluindo, Robbins (2002) verifica que os programas de envolvimento de funcionários podem oferecer uma motivação intrínseca, fazendo com que as oportunidades de crescimento, responsabilidade e envolvimento com o trabalho sejam maiores, pois a oportunidade de tomar decisões, implementá-las e vê-las funcionando auxiliam na satisfação das necessidades dos funcionários no que relaciona-se à responsabilidade, realização, reconhecimento, crescimento e melhoria de auto-estima.

Na mesma perspectiva de pensamento, Brizola (2002), também nota que por meio da participação na gestão da empresa, os funcionários adquirem responsabilidades crescentes e o controle eficaz de suas funções, maximizando as potencialidades individuais, resultando no aumento da motivação e satisfação pessoal e, melhora no desempenho profissional. Segundo ele, a participação nos resultados financeiros, como mecanismo de aumento na relação renda/esforço do trabalhador (bonificações por aumento de produtividade, bônus de produção por metas atingidas, participação nos lucros, participação nos resultados financeiros das empresas), provoca maior comprometimento do trabalhador para com os processos produtivos.

Verifica-se, assim, que a participação no capital cria uma conexão entre desempenho e aumento da renda a longo prazo. Além disso, possibilita identificar de forma clara, as duas principais funções da organização: a função econômica e a função social que visam maximizar o retorno do capital investido e, otimizar o bem-estar dos trabalhadores e da comunidade onde ela se insere econômica e socialmente, respectivamente (BRIZOLA, 2002).

4.2.3 A implantação da Administração Participativa nas empresas

A administração participativa vem ganhando cada vez mais importância em empresas e organizações preocupadas com o aperfeiçoamento de suas estratégias de gestão. Nesse cenário, o chefe autoritário e o funcionário submisso saem de cena dando espaço para uma nova forma de relação mais democrática e produtiva.⁵

Assim,

(...) deve ser preocupação das instâncias de organização dos trabalhadores, recuperar a idéia de participação como forma de democratizar as relações de trabalho e poder nas empresas. Se, as vantagens para as empresas são tão evidentes (a ponto de certos autores perguntarem-se porque não é adotada de forma mais sistemática e permanente), por que deveria ser interesse dos trabalhadores a discussão do assunto ou mesmo a cogitação de querer participar? A questão é que nada é assim linear. As oportunidades criadas a partir do início de um programa participativo dentro da empresa podem resultar em brechas criadas na estrutura do poder hierárquico e arbitrário das direções. As posições mais otimistas entendem as experiências participativas de forma extremamente positiva na medida em que são uma possibilidade de intervenção consciente e criativa dos

⁵ Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/para_sua_empresa/planejeorganize_1020.asp 22/06>. Acesso em: 24 mai, 2009. Horas: 19:55

trabalhadores na produção; de romper com a cultura de submissão; de adquirirem conhecimentos que os habilitem para o exercício da democracia em vários níveis.⁶

Desse modo, a implantação da administração participativa envolve mudanças em três dimensões da organização: a comportamental, estrutural e interfaces.⁷

No âmbito comportamental da empresa, a administração participativa, relaciona-se com a substituição dos estilos tradicionais de administrar pessoas tais como o autoritário, impositivo, indiferente, paternalista, pelo estilo que se baseie na cooperação mútua, liderança, autonomia e responsabilidade. Dessa forma em vez de impor, mandar, dar ordens, o administrador deve informar, delegar, consultar, perguntar e envolver os funcionários.

O lado estrutural da participação diz respeito ao redesenho das estruturas da organização, ou seja, devem ser reorganizados os cargos, grupos de trabalho e a estrutura de modo que essa possa estimular as pessoas à participação, fazendo com que a participação não dependa apenas das atitudes favoráveis das pessoas, mas também, do sistema de normas e procedimentos da organização, tendo em vista que nas organizações tradicionais, ou seja, não participativas, o poder fica concentrado no topo da pirâmide a qual de forma estratégica define todos os procedimentos, definições de atividades, os regulamentos, as carreiras, a divisão do trabalho, o organograma, controlando, assim, toda a organização.

A terceira mudança ocorre no âmbito da interface a qual envolve a organização e os clientes. A administração participativa promove o compartilhamento de relações entre funcionários e empresa e, clientes e empresa. Nesse sentido, os clientes são consultados em certos aspectos sobre produtos e serviços. Os fornecedores, distribuidores e a área de assistência técnica participam de projetos de engenharia.

A seguir, identifica-se através do quadro 1 as principais características dos tipos de organizações. De um lado, observam-se as principais características presentes em organizações tradicionais (conservadoras) e do outro, as das organizações participativas.

⁶ **Gestão Participativa**, ([2001?]). Disponível em: <<http://www.cgt.org.br/themas/gestao/index.htm>>. Acesso em: 28 mai. 2009. Hora: 18:15.

⁷ Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/para_sua_empresa/planeejeorganize_1020.asp> 22/06>. Acesso em: 30 mai, 2009. Horas: 19:55.

QUADRO 1 – TIPOS DE ESTILO DE ORGANIZAÇÕES

INTROVERTIDO (CONSERVADOR)	EXTROVERTIDO (PARTICIPATIVO)
Projetada para atuar em ambiente estável.	Flexível e adaptável às mudanças do mercado.
A concepção e a execução do trabalho estão distanciadas.	Aproximação da concepção e execução dos trabalhos.
Trabalho especializado, automatizado e rotineiro.	A especialização visa a empresa como um todo.
Os setores operam de forma independente.	Os setores operam de forma harmônica e coordenada.
Há, entre as pessoas, um nível mínimo ou inexistente de relacionamento.	O relacionamento interpessoal é condição para o ajuste da empresa às mudanças externas.
A cúpula da empresa detém todo o poder para decidir.	As decisões são tomadas de forma participativa.
A capacidade de reação lenta e reativa.	Capacidade de reação rápida e pró-ativa.
Reduzida capacidade de inovação.	Grande capacidade de inovação.

Fonte: www.sebrae.com.br

Portanto, com a administração participativa, a organização tende a ser um sistema participativo interno, e, um sistema aberto para o ambiente externo, permitindo adquirir informações que possam auxiliar gerenciamento da administração da organização.

Como visto anteriormente, a principal função da gestão participativa é o envolvimento e participação dos funcionários. Esse envolvimento, segundo Daft (1999), pode se dar através do uso de equipes as quais podem funcionar tanto para atingir a coordenação, como parte da estrutura formal, ou para estimular o envolvimento do funcionário.

O envolvimento do trabalhador por meio de equipes é projetado para trazer os funcionários de nível inferior para o processo de decisão a fim de melhorar a qualidade, a eficiência e a satisfação. As empresas normalmente começam com as equipes para solucionar problemas, as quais podem evoluir para equipes autogeridas que assumem responsabilidades de atividades gerenciais. Desse modo, passa-se a perceber a importância de criar equipes dentro das organizações (DAFT, 1999).

4.3 EQUIPES

A cada dia o ambiente empresarial necessita ser modificado para acompanhar as tendências organizacionais, visto que:

Os ambientes complexos e dinâmicos de hoje estão aumentando a pressão sobre os gerentes à proporção que procuram estruturas que atendam às necessidade de suas organizações em produtividade e vantagem competitiva (SCHERMERHORN JR, 1996, p. 156).

Assim, a criação de equipes tornou-se uma prática comum nas organizações. Conforme Bateman e Snell (1998) as organizações vêm utilizando a prática de formação de equipes de trabalho há alguns anos. Porém, existem alguns aspectos que diferenciam o antigo conceito de equipes das atuais formas de equipes. Isso ocorre porque o ambiente organizacional reestrutura-se com o passar dos anos, conforme abaixo apresentado pelo quadro 2.

QUADRO 2 – O NOVO AMBIENTE DAS EQUIPES

AMBIENTE TRADICIONAL	AMBIENTE DE EQUIPES
Os administradores determinam e planejam o trabalho.	Os administradores e as equipes determinam e planejam em conjunto o trabalho.
O treinamento interdisciplinar é considerado ineficiente.	O treinamento interdisciplinar é a norma.
As tarefas são estritamente definidas.	As tarefas exigem habilidades e conhecimentos amplos.
A maioria da informação é “prioridade do administrador”.	A maioria da informação é livremente partilhada em todos os níveis.
O treinamento para quem não é administrador focaliza as habilidades técnicas.	O aprendizado contínuo exige treinamentos interpessoais, administrativos e técnicos para todos.
A disposição de tomar riscos é desencorajada e punida.	Uma disposição a tomar riscos dentro de limites é encorajada e apoiada.
As pessoas trabalham sozinhas.	As pessoas trabalham juntas.
As recompensas baseiam-se no desempenho individual.	As recompensas baseiam-se no desempenho individual e em contribuições para o desempenho em equipe.
Os administradores determinam os “melhores métodos”.	Todos trabalham para melhorar continuamente os métodos e processos.

Fonte: ZENGER, J and Associates. Leading teams. Homewwod, Ill.: Richard D. Irwin, 1994, p. 24 apud Bateman e Snell, 1998, p. 382

Nota-se, assim, que atualmente,

as equipes estão sendo totalmente integradas à estrutura organizacional e a sua autoridade está aumentando. Os administradores percebem mais do que nunca que as equipes proporcionam vantagem competitiva e melhoram grandemente o desempenho da organização (BATEMAN e SNELL, 1998, p. 382).

Dessa forma, as organizações estão criando grupos e equipes de trabalho para a realização das atividades, visando a maior comunicação multifuncional e resolução de problemas (SCHERMERHORN JR, 1996).

A princípio, para as pessoas não há diferença entre grupos e equipes de trabalho. Porém, se pesquisado sobre o assunto, chega-se a conclusão de que “grupos e equipes não são a mesma coisa” (ROBBINS, 2002, p. 250).

Um grupo de trabalho pode ser definido como sendo a reunião de pessoas que trabalham na mesma área ou a reunião de pessoas para desempenhar uma tarefa. São aqueles no qual as pessoas interagem regularmente entre si para o compartilhamento de informações e tomada de decisões, entretanto, não precisam formar uma unidade ou atingir melhorias de desempenho, não têm necessidade e nem oportunidade para se engajarem num trabalho coletivo que demande esforço conjunto e, o desempenho do grupo é obtido com a somatória das contribuições individuais de cada membro, visando alcançar metas comuns (BATEMAN e SNELL, 1998; ROBBINS, 2002; SCHERMERHORN JR, 1996).

Já uma equipe de trabalho, segundo os autores citados acima, é o processo de pessoas trabalhando juntas em grupos, sendo que o esforço individual coordenado resulta em um nível de desempenho maior do que de um grupo de trabalho, pois são formadas por pessoas que se responsabilizam individual e mutuamente pelas ações da equipe, e, possuem habilidades complementares que permitem o sucesso do trabalho em conjunto para obter um alto desempenho.

Schermerhorn Jr (1996) comenta que no trabalho em equipe é necessário existir a habilidade para liderar que compreenda o modo de funcionamento do grupo, para que através disso possa existir o compromisso de auxiliar o grupo ao alcance dos melhores níveis de desempenho possível, e principalmente, a máxima satisfação do membro em participar do grupo.

Para Robbins (2002), o trabalho em equipe geralmente pode necessitar de mais tempo e recursos para ser concluído do que o trabalho individual. Isso ocorre

porque nas equipes há maior probabilidade de que ocorram conflitos e de que seja necessário maior investimento de tempo na comunicação e em reuniões para a realização das tarefas. Observou também, que muitas vezes a tarefa seria melhor desenvolvida caso fosse realizada individualmente do que em equipe. Por esse motivo é que se faz necessário analisar e avaliar cuidadosamente a tarefa que será desenvolvida para que verifique se a mesma necessita de colaboração individual ou da equipe.

O objetivo principal de uma organização estruturada por equipes, conforme Schermerhorn Jr (1996), é maximizar os potenciais intelectuais e de resolução de problemas dos membros da equipe, permitindo o compartilhamento de conhecimento e de experiências. Dessa forma, o estilo de administração realizado pelos gestores da organização fará com que equipes e grupos de trabalho sejam criados para o desenvolvimento das atividades. Assim, a criação de equipes surge quando a organização identifica a necessidade de ter mais comunicação e resolução de problemas.

Segundo o autor, a vantagem da criação de equipes está em que essas contribuem para a quebra de barreiras entre departamentos, aumento do moral, pois, os diferentes departamentos da organização passam a se conhecer melhor e também reconhecer a atividade e a importância de cada departamento, possibilidade de aumentar a rapidez e qualidade das decisões pelo fato de que as especialidades e conhecimento das equipes estão concentrados em problemas específicos. Todavia, também existem as desvantagens que concentram-se principalmente no conflito de lealdade entre os membros.

Verifica-se que a criação de equipes está condicionada às necessidades organizacionais, precisando existir diferentes tipos de equipes para os diferentes objetivos da organização.

Assim, conforme Robbins (2002), existem as equipes de solução de problemas configuradas como a reunião de algumas pessoas do mesmo departamento para a discussão, troca de idéias, sugestões para a melhoria dos processos e métodos de trabalho, formas de melhoria da qualidade, da eficiência e do ambiente de trabalho, sendo que essas equipes não podem unilateralmente implementar as sugestões discutidas e aprovadas.

Acrescenta Schermerhorn Jr (1996), que essas equipes são grupos de trabalhadores que reúnem-se, independentemente do grupo funcional a qual

pertencem, para compartilhar conhecimentos visando o contínuo aperfeiçoamento, todavia, isso poderá acarretar problemas no sentido de que as pessoas têm diferentes perspectivas para um mesmo assunto.

A forma mais comum de visualizar uma equipe de solução de problemas é através dos círculos de controle de qualidade (CCQs) que são a reunião regular de trabalhadores para discutir e planejar métodos específicos para melhorar a qualidade do trabalho, das atividades. A principal tarefa dos membros dos CCQs é, após um treinamento específico de solução de problemas em grupos, tentar criar sugestões que possam ser implementadas para a melhoria de produtividade através da melhoria da qualidade (ROBBINS, 2002; SCHERMERHORN JR, 1996).

Existem também as equipes de trabalho autogerenciadas (autogeridas), constituídas por funcionários que têm atividades relacionadas entre si ou que são interdependentes podendo assumir responsabilidades pertinentes aos cargos de chefia, contribuindo assim, para que os postos de supervisão sejam extintos ou percam a importância na empresa (ROBBINS, 2002).

Segundo Schermerhorn Jr (1996), as equipes de trabalho autogeridas podem ser chamadas de grupos de trabalho autônomos, pois são formadas por um grupo de trabalhadores que têm as atividades desenhadas para que ocorra a interdependência delas, permitindo que tenham autonomia para tomar decisões de como irão realizá-las. Ainda verifica-se que a tomada de decisão ocorre de forma participativa, sendo que, as atividades são compartilhadas pelo grupo e as responsabilidades chegam a ser de nível gerencial. Para que ela exista é indispensável a multi-habilidade dos membros, pois esses devem desempenhar várias atividades diferentes.

Conforme o autor, são características típicas das equipes autogeridas, as justificativas dos resultados do desempenho da equipe feito coletivamente pelos membros, distribuição das atividades, programação das tarefas, capacidade de desempenhar mais de uma atividade (função), treinamento entre funcionários para o desenvolvimento de diferentes habilidades pertinentes as tarefas, avaliação da contribuição do desempenho de cada membro da equipe, responsabilidade pela qualidade do produto/serviço por eles realizados.

Entretanto, para que essas equipes tenham um alto desempenho é necessário haver a participação de todos os membros para que haja

comprometimento, com o *empowerment*⁸ e com a auto ajuda, responsabilidade de cada membro pelo resultado desempenhado, clareza sobre o propósito da empresa, interação propiciando clima aberto e de confiança, flexibilidade para que estejam aptos a mudanças, foco para corresponder as expectativas da equipe, criatividade gerando novas idéias em benefício da equipe e, velocidade para agirem no momento do aparecimento de um problema ou oportunidades.

Portanto, para Schermerhorn Jr (1996) a ênfase da equipe autogerida é a participação, sendo que por meio de um líder, os membros podem trabalhar juntos para a realização das atividades, mas principalmente, para a tomada de decisões em conjunto, contribuindo para que o desempenho do grupo melhore, ocorra a redução decrescente dos custos e, aumente o moral de cada membro da equipe.

Outra forma de trabalho em equipe pode ser identificado através das equipes multifuncionais. Essas equipes são formadas para cumprimento de uma tarefa sendo que os funcionários-membros pertencem a um mesmo nível hierárquico, mas, provém de diferentes setores da organização. As formas mais conhecidas dessas equipes são a força-tarefa (equipe multifuncional temporária) e os comitês (membros de diferentes linhas departamentais). Representam uma forma mais eficaz de troca de informações entre pessoas de diferentes departamentos ou mesmo de diferentes organizações, desenvolvimento de novas idéias, solução de problemas, coordenação de projetos complexos (ROBBINS, 2002).

Schermerhorn Jr (1996) descreve mais detalhadamente os dois tipos mais comuns de equipes multifuncionais:

- a) força-tarefa: criada para operar temporariamente em tarefas muito específicas (problemas complicados e difíceis, melhor aproveitamento de oportunidades) e limitadas no tempo, ou seja, será dissolvida quando finalizada a atividade a ela proposta. São utilizadas quando necessita-se resolver algo rapidamente não levando em consideração as divergências de pensamento existentes na organização;
- b) comitês: criados para operar em um longo período de tempo, com propósitos evolutivos, tornando-se então, equipes permanentes. São utilizados como forma para melhorar a cooperação lateral (entre

⁸ *Empowerment*: processo de repartir poder com os empregados, aumentando desse modo sua confiança em habilidades para desempenhar seus cargos e sua crença que deles são contribuintes influentes para a organização. (BATEMAN e SNELL, 1998, p. 529).

diferentes departamentos da organização), servindo também como mecanismo para representar diferentes interesses organizacionais.

O autor complementa informando que nas equipes multifuncionais, “os membros trabalham juntos conforme necessário para resolver problemas e explorar oportunidades, mas continuam a ter as atribuições de trabalho funcional de tempo integral” (SCHERMERHORN JR, 1996, p. 156).

Existem também as equipes virtuais, também chamadas de equipes de rede, no qual existe um núcleo central que liga-se à fornecedores internos e externos por meio de redes. As equipes virtuais constituem-se por pessoas fisicamente dispersas que através do uso de recurso de informática reúnem-se para trabalharem juntas e resolverem problemas, visando atingir objetivos comuns. A reunião não ocorre fisicamente, sendo essa feita através de meios de comunicação eletrônicos como redes internas e externas, videoconferências, correio eletrônico, tornando-se possível a colaboração de cada pessoa envolvida na tarefa (ROBBINS, 2002; SCHERMERHORN JR, 1996).

Essas equipes fazem tudo o que as outras equipes fazem (compartilhamento de informações, tomada de decisões, realização de tarefas, inclusão de membros, solução de problemas), todavia o que as diferencia das demais equipes é “(1) ausência de gestos não verbais ou para-verbais; (2) contexto social limitado e (3) capacidade de superar limitações de tempo e espaço” (ROBBINS, 2002, p. 254).

4.3.1 As equipes como fonte de inovação para a organização

“A inovação estimula as oportunidades e o crescimento” (ROBBINS, 2000, p. 474). Nesse sentido, as organizações devem implantar mudanças, ou seja, inovar para criar, melhorar processos, produtos e/ou seus serviços. E, uma das formas para atingir o processo de inovação pode estar na utilização de equipes.

Conforme Robbins (2000), as variáveis estruturais, entre elas pode-se considerar a formação de equipes, têm sido uma das fontes de inovação. Os estudos sobre a relação estrutura-inovação chegaram a quatro conclusões:

- a) as estruturas orgânicas⁹ têm um grande poder de influenciar a inovação devido possuírem pouca diferenciação vertical, formalização e

⁹ Estruturas orgânicas: são formas organizacionais que enfatizam a flexibilidade (BATEMAN e SNELL, 1998, p. 530).

centralização, serem mais flexíveis, possuírem melhor capacidade de adaptação;

- b) a longa permanência na ocupação do cargo gerencial tende a propiciar a legitimidade e conhecimento de como realizar tarefas para obter os resultados desejados;
- c) a inovação se dá onde existe abundância de recursos, pois permite à organização bancar os custos necessários para instituição das inovações, e também dos erros;
- d) a comunicação é um dos fatores mais importantes para o processo de inovação e, isso é obtido em organizações que se utilizam de equipes, tais como os comitês, as forças-tarefas e as equipes de novos empreendimentos, que permitem a interação entre os diferentes departamentos da organização, fazendo com que não existam fronteiras departamentais na organização.

Portanto, observa-se que a utilização de equipes é um dos passos para a implantação do processo de inovação nas organizações.

4.4 INOVAÇÃO

Atualmente, inovação é uma palavra muito incorporada ao dia a dia dos administradores e das organizações. Muito se fala, mas poucas pessoas sabem o real significado dela. Dessa forma, pergunta-se: O que é inovação? Definida formalmente, inovação é:

O processo de criar novas idéias e pô-las em prática. É o ato de converter novas idéias em aplicações utilizáveis. Nas organizações, essas aplicações ocorrem de duas formas: (1) inovações de processo, que resultam em modos melhores de fazer as coisas; e (2) inovações de produto, que resultam na criação de bens ou serviços novos ou melhorados (SCHERMERHOM JR, 1996 p. 302).

A inovação se dá, fundamentalmente, por meio das pessoas, pois são elas que podem gerar conhecimentos e agregar valor à uma organização (SCHERMERHOM JR, 1996).

Para desenvolver uma organização capaz de sobreviver no atual mundo descontínuo, Hamel (2003) aponta a necessidade da organização possuir três qualidades - das pessoas e das organizações - fundamentais:

- a) as organizações devem ser cheias de criatividade;
- b) as pessoas devem ser cheias de coragem para experimentar coisas novas, assumir riscos e ir a lugares aos quais não tenham ido antes;
- c) haver conexões: todos os profissionais e empresas precisam ter acesso a tudo, para que possam ir onde for possível aprender e tomar emprestado o melhor que encontrar.

Essas qualidades conduzem o processo de aprendizagem, criação e inovação nas organizações.

Nos dias de hoje, as organizações que aprendem (aquelas que, por força de seu pessoal, seus valores e sistema, são capazes de mudar continuamente e melhorar seu desempenho com base em lições da experiência), têm como palavras-chaves: a criatividade e inovação, sendo que para isso acontecer, observa Hamel (2003) é necessário conhecer e aplicar as cinco disciplinas definidas por Peter Senge, que são:

- a) modelos mentais: colocar de lado as velhas maneiras de pensar;
- b) maestria pessoal: todas as pessoas se tornam autoconscientes e abertas;
- c) pensamento sistêmico: aprender como a organização funciona;
- d) visão compartilhada: entender o plano de ação e concordar com ele;
- e) aprendizado de equipe: trabalhar juntos para realizar o plano.

Essas características são essenciais porque as organizações e seus gerentes precisam adaptar-se continuamente às novas situações caso queiram sobreviver e prosperar a longo prazo, o que exige então, uma gerência progressista que precisa estimular e liderar a mudança a fim de criar organizações que aprendem.

4.4.1 Criatividade e inovação

Para Schermerhorn JR (1996), a criatividade é a exibição ou uso da engenhosidade e da imaginação para criar uma abordagem nova para as coisas ou uma solução original para um problema. É um fator essencial às organizações que lutam para satisfazer às demandas de um ambiente complexo e em mutação. Nos cenários de trabalho progressistas, os bons gerentes tiram todo proveito da

participação, envolvimento e *empowerment* para estimular a criatividade dos indivíduos e do grupo. Contudo, em muitos casos, o despreparo da gerência e práticas organizacionais mal definidas sufocam as habilidades criativas das pessoas.

A habilidade tanto para estimular quanto para tolerar a criatividade está entre as responsabilidades da liderança de um gerente. Afinal, a criatividade é o alicerce da mudança construtiva e de um aspecto muito importante chamado inovação.

A inovação se relaciona com o desenvolvimento de novas idéias. Dessa forma, os gerentes precisam estar atentos à criação de novos ambientes de trabalho que estimulem a criatividade e um fluxo permanente de novas idéias. Devem cuidar para que as boas idéias para processos de trabalho novos ou modificados sejam realmente implementadas, devem cuidar ainda para que o potencial comercial de idéias para novos produtos ou serviços seja plenamente realizado (SCHERMERHORN JR, 1996).

4.4.2 O processo de inovação

Segundo Schermerhorn Jr (1996), embora a criatividade e a inovação sejam objetivos operativos fundamentais nas organizações progressistas, há muitas organizações que deveriam ser inovadoras mas não conseguem. As organizações não inovadoras normalmente têm uma estrutura rígida, não são flexíveis e sua liderança é autoritária, são organizações lentas para dar uma resposta quando o ambiente externo exige. Também são características dessas organizações não admitirem erros, fazendo com que seus funcionários tenham medo de tentarem algo novo, como por exemplo, uma nova idéia para a melhoria de algum processo.

Apesar disso, as drásticas mudanças tecnológicas, econômicas, políticas e sociais continuam a caracterizar o mundo em geral, exigindo que as organizações readaptem-se a esse panorama para que possam continuar a fazer parte desse ambiente organizacional. Por esse motivo, as responsabilidades dos gerentes nessas organizações de estimular, apoiar e conseguir a inovação tornam-se inevitáveis, contribuindo, assim, para que se constituem as organizações inovadoras.

As organizações inovadoras são mobilizadas para apoiar a criatividade e o *entrepreneurship*¹⁰, e seus gerentes têm papel ativo na liderança do processo. Em

¹⁰ *Entrepreneurship*: ato de formar um novo negócio (BATEMAN e SNELL, 1998, p. 529).

organizações altamente inovadoras, a estratégia e a cultura corporativa apóiam a inovação. As estratégias da organização, as visões e valores da gerência sênior e a estrutura de políticas e expectativas enfatizam um espírito empreendedor. Portanto, em organizações altamente inovadoras, as estruturas da organização apóiam a inovação. Desse modo, as organizações devem buscar a flexibilidade estrutural, isto é, lutar por mais operações orgânicas com forte ênfase nas comunicações laterais, nas equipes multifuncionais e nas forças-tarefa.

As organizações inovadoras estão também se reorganizando para criar muitas divisões menores que permitam a operação de equipes criativas. Para essas organizações, o *staff* da organização serve como suporte à inovação.

Mas, para ocorrer a inovação, a organização necessita ter diferentes tipos de pessoas objetivando o sucesso em todos os passos do processo de inovação. As etapas do processo de inovação podem ser críticas o que exige que a organização tenha trabalhadores habilidosos. Assim, para Schermerhorn Jr (1996) é necessário investir em pessoas que sejam:

- a) geradores de idéias: pessoas que criam novas visões a partir de descobertas internas ou informações externas ou de ambas;
- b) filtradores de informação: pessoas que servem como ligação entre pessoas e grupos dentro da organização e as fontes externas;
- c) defensores de produto: pessoas que defendem e forçam a mudança e a inovação em geral defendem a adoção de produtos específicos ou idéias de processos em particular;
- d) gerentes de projetos: pessoas que desempenham as funções técnicas necessárias a um projeto inovador em linha com todos os recursos de apoio necessários;
- e) líderes da inovação: pessoas que estimulam, patrocinam e treinam os outros para manter os valores e metas da inovação e canalizam as energias na direção certa.

Portanto, nas organizações inovadoras, a gerência deve apoiar e acompanhar a inovação, pois as novas idéias por si sós não são suficientes para garantir sucesso da organização. É preciso que as idéias sejam implementadas com eficácia e acompanhadas para que elas possam contribuir com desempenho organizacional.

4.4.3 Um sistema voltado para inovar

Segundo Hamel (2003), observa-se que a maioria das pessoas que têm êxito com a inovação radical dentro das grandes empresas. Aparentemente os executivos das grandes empresas aceitam o fato de que as organizações são construídas para a perpetuação, e não para a inovação. Não há nada de errado com a perpetuação. O controle, a hierarquia, a diligência, a eficiência, a replicação, a qualidade são virtudes herdadas da era industrial, continuando válidas para os dias de hoje. Mas, como as organizações estão vivendo em um mundo descontínuo, precisa-se diminuir o nível de perpetuação e aumentar o nível de inovação.

Em muitas organizações a inovação é uma exceção, ficando confinada no departamento de pesquisa e desenvolvimento, não sendo possível expandir para o restante da organização. Entretanto, sabe-se que a organização que não deixa a inovação aflorar por seus departamentos, estará limitando o potencial de se criar o futuro. Portanto, o mais importante atualmente, é encontrar uma maneira de construir empresas onde a inovação seja radical e sistêmica.

Muitas organizações são hostis à inovação, não porque estão repletas de pessoas atrasadas, mas sim porque estão presas à crenças e, involuntariamente combatem a inovação. A inovação exige experimentação, tentativa e erro, fazer coisas novas e quebrar velhas regras. Uma adesão doentia à conformidade e ao alinhamento acabará com a inovação e com as pessoas inovadoras. Quando o poder de estabelecer estratégias e rumos é restrito, a renovação corporativa inevitavelmente falha. Novas vozes são essenciais para o pensamento novo. Quando a organização deixa de desafiar de forma positiva o cotidiano de seu modelo de negócio, a organização entra em declínio. As organizações devem trabalhar continuamente para redefinir a si própria garantindo que ela não fique refém de seu próprio modelo de negócio (HAMEL, 2003).

Cita o autor que é necessário revolucionar para poder evoluir visto que é fácil perder a esperança, pois as barreiras à inovação parecem estar por toda parte. Salienta que as pessoas inventaram as organizações e por isso podem reinventá-las. Não há lei na natureza ou ato fortuito que force a trabalhar arduamente em organizações que tratem os seres humanos como meros fatores de produção, o desafio é reconhecer que o que é inventado pode ser reinventado. Nota o autor, que deve-se tomar atitudes revolucionárias para atingir as metas de evolução. Não se

constrói empresas que sejam capazes de inovação sistêmica e radical em um passo gigantesco. Chega-se lá da mesma forma que foi feito com a qualidade total, por meio de uma série de passos que levam a novas capacitações, métodos, processos e valores que transformam a retórica em realidade.

O desafio, então, é saber para onde as organizações estão sendo dirigidas, para que as etapas possam conduzi-las a uma direção totalmente nova (HAMEL, 2003).

4.5 SISTEMAS DE SUGESTÕES

4.5.1 História do Sistema de Sugestões

Conta Ribeiro (1997) que em agosto de 1721, uma pequena caixa chamada de *meyasubako* foi colocada na entrada *Takinoguchi* do castelo *Edo* por ordem de *Yoshimune Tokugawa*, o oitavo *shogun*. Todos os cidadãos, não importando sua classe social, tinham permissão para colocar sugestões, pedidos e reclamações por escrito na caixa. A *meyasubako* era o modo de o *shogun* descobrir como as pessoas se sentiam em relação a sua política e o que pensavam de modo geral. As boas sugestões eram recompensadas, e um homem chamado *Sensen Ogawa* escreveu uma sugestão que levou à abertura de um centro de saúde (*Koishigawa Yoseijo*) para os pobres. Uma sugestão colocada na *meyasubako* também levou ao desenvolvimento da política armamentista da cidade de *Edo*. Como senhor feudal, cerca de vinte anos antes, *Yoshimune* colocara uma caixa de reclamações no portal de sua residência, o castelo *Wakayama*. Mas naquela época, fazer um apelo diretamente ao *shogun* era motivo de punição com a decapitação. As pessoas tinham que arriscar suas vidas para fazer sugestões às autoridades. As caixas de reclamações e sugestões de *Yoshimune* eram, portanto, idéias radicalmente inovadoras. Escritas na *meyasubako* estavam as palavras: “Torne a sua idéia conhecida”. Serão recompensados os autores das idéias que forem aceitas. Obviamente, não havia padrões de avaliação estabelecidos, e a aceitação ou não de uma idéia dependia do julgamento arbitrário do administrador. No entanto, se verificar o Sistema de Sugestões como um meio de solicitar opiniões e idéias das pessoas para estabelecer melhorias, a *meyasubako* e os atuais Sistemas de Sugestões servem ao mesmo propósito (RIBEIRO, 1997, p. 217).

4.5.2 Primórdios dos Sistemas de Sugestões

A tradição da *meyasubako* permaneceu no Japão após a lei de *Yoshimune*, mas o número de sugestões aceitas foi drasticamente reduzido. O antecessor do moderno sistema de sugestões japonês sem dúvida teve origem no Ocidente. Os Sistemas de Sugestões da Europa e dos Estados Unidos tinham características que os tornam reconhecidos até os dias de hoje, tais como, a avaliação das sugestões mediante critérios estabelecidos e as gratificações não como presentes, mas como equivalentes em dinheiro.

A prática de solicitar sugestões aos funcionários foi usada pela primeira vez na administração há cerca de 100 anos atrás na Escócia. William Denny, um armador escocês, pediu que seus funcionários sugerissem métodos para a construção de navios a um baixo custo (RIBEIRO, 1997).

Nos Estados Unidos, há registros de que um funcionário da Eastman Kodak, chamado William Connors, recebeu um prêmio de U\$ 2 dólares em 1898 por sugerir que as janelas fossem lavadas para manter as áreas de trabalho mais iluminadas. Frank Lovejoy, o superior que aceitou a sugestão de Connors, veio a se tornar mais tarde presidente da Kodak.

Em 1950, a *Kanebuchi Boseki*, uma companhia têxtil, colocou caixas de sugestões, imitando o sistema de sugestões da NCR cuja equipe administrativa havia observado em uma visita anterior aos Estados Unidos. Porém, até antes da Segunda Guerra Mundial, os Sistemas de Sugestões japoneses eram em geral reservados apenas para alguns funcionários da elite que possuíam a habilidade e o entusiasmo para apresentar idéias.

Todavia, a prática de dar sugestões foi evoluindo gradativamente até tornar-se uma ferramenta indispensável para as empresas que buscam por meio delas a participação dos funcionários.

A seguir, tem-se no quadro 3 o histórico sobre o desenvolvimento dos Sistemas de Sugestões pelo mundo.

QUADRO 3 – HISTÓRICO DOS SISTEMAS DE SUGESTÃO NO MUNDO

1898	A Eastman Kodak aceita a primeira sugestão de um funcionário.
1905	Caixas de sugestões são colocadas na Kanebuchi Boseki.
1946	A Tokyo Shibaura Denki (Toshiba) inicia seu sistema de sugestões de melhorias.
1949	O TWI é apresentado ao Japão.
1950	A Matsushita Eletric Industrial inicia seu sistema de gratificações por sugestões.
1949	A Toyota Motors inicia o sistema de sugestões criativas. Sistemas de sugestões começam a aparecer em várias outras empresas.
1957	As discussões em grupo são introduzidas.
1958	A Japan federation of Employers Association (Nikkeiren) publica The Status of suggestion System in Japan.
1960	Japan HR Association conduz a primeira pesquisa sobre o sistema de sugestões, relatando que o sistema é muito difundido, mas são poucos os resultados.
1962	Inicia o movimento dos grupos de Controle de Qualidade (Nikka Giren).
1964	O levantamento dos sistemas de sugestões feito em 32 empresas pela Japan HR Association mostra uma média anual de 0,3 sugestões por funcionário.
1965	O primeiro grupo ND começa na NEC. Aumenta o interesse na utilização de um sistema administrativo com metas.
1968	O levantamento dos sistemas de sugestões feito em 60 empresas pela Japan HR Association mostra uma média anual de 1,5 sugestões por funcionário.
1969	A Japan Iron and Steel Federation inicia as atividades administrativas voluntárias nas indústrias.
1970	O levantamento da Japan HR Association em 60 empresas mostra uma média anual de 3,43 sugestões por funcionário
1972	O levantamento da Japan HR Association mostra uma média anual de 4,16 sugestões por funcionários em 54 empresas.
1973	O levantamento da Japan HR Association mostra uma média anual de 4,53 sugestões por funcionário em 148 empresas.
1975	O levantamento da Japan HR Association mostra uma média anual de 4,71 sugestões por funcionário 202 empresas.
1978	O levantamento da Japan HR Association mostra uma média anual de 5,58 sugestões por funcionário em 244 empresas. Na Matsuhita Eletric, foram feitas mais de 1,77 milhões de sugestões em um ano.
1979	O levantamento da Japan HR Association mostra uma média anual de 7,19 sugestões

Fonte: Japan Human Relations Association, 1988.

4.5.3 A popularização baseada no Treinamento dentro da Indústria (TWI)

O Treinamento dentro da Indústria (TWI), apresentado à indústria japonesa em 1949 pelas forças de ocupação americanas, teve um importante efeito ao expandir o Sistema de Sugestões para envolver todos os funcionários e não só alguns da elite. A modificação de tarefas era uma parte do TWI, e à medida que os chefes de seção e supervisores ensinavam aos funcionários como desempenhá-la, esses foram aprendendo como fazer mudanças e sugestões.

Executivos japoneses que viajaram aos Estados Unidos depois da Segunda Guerra Mundial, ficaram impressionados com os Sistemas de Sugestões americanos. Muitas companhias japonesas introduziram os Sistemas de Sugestões para acompanhar o movimento da modificação de tarefas iniciado pelo TWI. Isso

ocorreu na Toshiba em 1946, na Matsuhita Eletric em 1950 e na Toyota em 1951. Muitas outras empresas começaram seus Sistemas de Sugestões durante os anos 50.

Os meios de comunicação japoneses relataram o florescimento dos Sistemas de Sugestões, e caixas de sugestões foram colocadas em diversos escritórios durante a década de 50. Embora o sistema de sugestões tenha sido vigorosamente impulsionado, ainda era uma cópia direta do Sistema de Sugestões ocidental. Um sério problema naquela época era fazer com que os funcionários redigissem suas primeiras sugestões.

Apesar dos funcionários, individualmente, serem com frequência muito talentosos, em grupo ficavam hesitantes e não respondiam bem às campanhas e programas promocionais estabelecidos pela administração ou pela equipe responsável pelo sistema de sugestões.

A própria redação era inconveniente para muitos no setor de produção. Encontrar tempo para escrever era outro problema. Além disso, era difícil para um funcionário redigir uma sugestão e receber uma gratificação, enquanto todos os outros consideravam a redação de sugestões um fardo e não faziam nada (RIBEIRO, 1997).

4.5.4 Participação total

Segundo Ribeiro (1997), em meados dos anos 50 e 60, a maioria das empresas japonesas que tinham Sistemas de Sugestões apresentava uma média de menos de uma sugestão por funcionário em um ano. Os que faziam sugestões eram considerados fanáticos por seus colegas. Os funcionários tinham oportunidades de fazer sugestões, e o TWI ensinara-os como fazer melhorias. Mas a mentalidade voltada para o grupo ainda impedia a aceitação do Sistema de Sugestões.

A chave para superar o obstáculo final foi atividades em pequenos grupos, que deram forma ao Sistema de Sugestões, adequando-se à preferência japonesa pelo comportamento baseado no grupo. As sugestões feitas em grupo tornaram-se uma prática comum no Japão.

Os grupos de Controle de Qualidade foram criados no Japão em 1962 em resposta à publicação de uma revista chamada Genda To QC (Controle de Qualidade para Supervisores) pela Japan Union Of Scientists and Engineers (JUSE).

Por volta de 1965, a atividade de Controle de Qualidade deu início ao movimento Zero Defeito (ZD), em que o funcionário fazia um contrato com sua empresa para produzir produtos sem defeitos. Impulsionadas pelo movimento ZD e os grupos de CQ, outras atividades dos setores de produção para melhorar a qualidade de reduzir erros foram rapidamente disseminadas entre grandes companhias japonesas. Era natural, portanto, que os pequenos grupos se tornassem unidades centrais de atividade em um Sistema de Sugestões participativo. A comunicação aumentou, e os supervisores e líderes de grupos de sugestões tornaram-se capazes de pedir diretamente aos outros seis ou sete do grupo que fizessem sugestões ou que se alternassem nas tarefas de líderes do grupo.

O Sistema de Sugestões japonês, que enfatiza a participação, logo tornou-se parte de outras atividades em grupo. Isso levou os funcionários a uma cultura voltada à procura, sugestão e correção dos problemas encontrados (RIBEIRO, 1997).

O Sistema de Sugestões japonês com orientação voltada ao grupo continuou a desenvolver-se, provavelmente em meados dos anos 60, alcançou e surpreendeu seu correlato americano, quando mais da metade dos funcionários qualificados começaram a fazer sugestões e o número médio de sugestões por funcionário ao ano passou de um.

O número anual de sugestões feitas por funcionários aumentou de modo constante. Depois da crise do petróleo em 1973, no entanto, o número de sugestões cresceu geometricamente. A crise do petróleo forçou dispensas temporárias e aposentadorias voluntárias. Por volta de 1975, o choque inicial da crise havia diminuído, e muitas empresas convenceram-se de que precisavam do esforço conjunto dos funcionários para superarem a crise nos negócios. Uma característica da atividade de elaboração de sugestões naquela época era a importância do envolvimento do setor de produção, um efeito encorajado pela descentralização do Sistema de Sugestões.

Quando o número de sugestões chegou a uma por funcionário ano, tornou-se fisicamente impossível continuar a processá-las de modo centralizado para toda a empresa. A maior parte do trabalho de avaliação, gratificação e de escritório foi reorganizada para ser tratada por unidades administrativas ao nível do setor de produção ou mesmo da supervisão superior. A descentralização concentrou-se nos setores de produção e conduziu-os a um maior envolvimento.

O desempenho de atividades de melhoria em pequenos grupos elevou o conhecimento sobre melhorias e as habilidades das equipes do setor de produção a níveis sem precedentes. Os funcionários puderam ter a satisfação de não apenas fazer sugestões, mas realmente implementar suas idéias de melhoria, levando o Sistema de Sugestões a um outro nível.

A tendência em direção aos Sistemas de Sugestões implementadas proporcionou um drástico aumento do número de sugestões. Em empresas com várias centenas de milhares de sugestões anuais, mais da metade do total são sugestões implementadas. Com o aparecimento dos Sistemas de Sugestões implementadas, a atividade de elaboração de sugestões está se unindo à atividade de melhoria (RIBEIRO, 1997).

4.5.5 Os Sistemas de Sugestões na gestão

A maior preocupação da pessoa que se encontra no mais alto patamar de uma organização hierárquica é como fazer os funcionários usarem o máximo de seu potencial. Desde o século XX, estudantes de administração e das ciências do comportamento têm procurado maneiras de administrar e motivar os funcionários para uma maior produtividade. Hoje se sabe que a padronização de tarefas é eficiente e que os funcionários demonstram uma habilidade inesperada quando encontram um significado para seu trabalho. Tal significado não é algo que se possa dizer a eles para encontrar, eles têm que encontrá-lo por si próprios. A questão é saber como esse princípio claramente entendido pode ser colocado em prática ao se gerenciar uma empresa.

A história pós-guerra das atividades de melhorias voluntárias no Japão é um exemplo de resposta. Um dos segredos do sucesso industrial do Japão é que a unidade de atividade foi reduzida ao pequeno grupo, permitindo uma comunicação mais próxima. Outra razão é que os resultados das atividades em pequenos grupos foram expressos na forma de sugestões. Funcionários antes isolados no desempenho do trabalho mecânico e monótono encontram o companheirismo nos pequenos grupos. Mais ainda, suas atividades produzem resultados tangíveis. Ver o que eles podem fazer à grande satisfação, e o trabalho se transforma em uma experiência mais agradável (RIBEIRO, 1997).

4.5.6 O Sistema de Sugestões como instrumento de desenvolvimento do funcionário

Ressalta Ribeiro (1997) que o moderno Sistema de Sugestões de melhorias pode ser resumido como um sistema administrativo para promover a auto-motivação dos funcionários. Os funcionários se auto-motivam quando percebem que sua atividade voluntária é indispensável para a administração e um elemento vital no sucesso da empresa.

Porém, fazer com que os funcionários percebam isso exige o apoio da administração superior, de supervisores e de membros da equipe que coordenam o Sistema de Sugestões. Sem o apoio da administração superior, a atividade voluntária de elaboração de sugestões não terá sucesso. Um Sistema de Sugestões bem sucedido aumentará a comunicação, promoverá o companheirismo no ambiente de trabalho e fortalecerá a organização.

Os benefícios econômicos anuais do Sistema de Sugestões no Japão estão estimados em 100 a 200 bilhões de ienes (de US\$ 436.700 a US\$ 873.400). Mas essa economia representa apenas uma pequena fração de todos os esforços dispensados pelas empresas para a redução de custos. O Sistema de Sugestões seria um instrumento indireto demais se seu único propósito fosse a redução de custos. Se fosse avaliado em termos de potencial para redução de custos, um Sistema de Sugestões seria provavelmente um desperdício. Cada sugestão deve ser escrita com atenção, examinada, gratificada e administrada. As campanhas para sugestões e outras festividades são periodicamente necessárias, exigindo algumas despesas para serem realizadas.

O verdadeiro valor de um Sistema de Sugestões, no entanto, está em ser um instrumento para incentivar cada funcionário a ver seu trabalho com mais clareza, a entender onde ele se encaixa na estrutura de toda corporação e a crescer como parte dela. Dentro desse contexto, percebe-se que o Sistema de Sugestões é, na verdade, um excelente instrumento para elevar o moral, desenvolver recursos humanos e fortalecer uma empresa. Tem valor porque é voluntário, e seu sucesso depende da participação e do apoio de todos os funcionários (RIBEIRO, 1997).

4.5.7 Por que as pessoas fazem sugestões

Segundo Ribeiro (1997), em vez de perguntar: Por que as pessoas fazem sugestões?, poderia-se perguntar: O que faz uma pessoa expressar a criatividade? Por que se está sempre procurando maneiras de melhorar as coisas? A resposta é simples, é da natureza humana usar a criatividade para tornar as coisas melhores e mais fáceis.

Certamente, é importante para qualquer organização que seus membros sigam padrões estabelecidos e executem seu trabalho de modo apropriado. Entretanto, se fossem seguidas as regras cegamente sem fazer nenhuma contribuição criativa, as pessoas não seriam diferentes das máquinas e robôs, pois muitas idéias ocorrem enquanto as pessoas estão trabalhando.

O trabalho que a pessoa está fazendo pode não ser perfeito, podendo envolver uma série de aspectos ineficientes. O equipamento e o maquinário, as matrizes e os acessórios, os sistemas de automação de escritórios e os padrões de operação foram provavelmente projetados por indivíduos talentosos. Nenhum deles, no entanto, tem conhecimento direto das dificuldades do usuário que o utiliza. Cabe ao usuário corrigir tais deficiências e dificuldades, pois as dificuldades observadas são intrínsecas ao usuário.

A melhoria é o processo através do qual a pessoa desenvolve suas próprias soluções. O sistema de sugestões é o processo através do qual as próprias pessoas encontram soluções que poderão ser adotadas pela equipe.

Portanto, as pessoas fazem sugestões pois é através delas que idéias são criadas, as soluções de problemas são percebidas, desenvolvidas e implantadas. Ou seja, as pessoas são peças fundamentais para o funcionamento de um Sistema de Sugestões (RIBEIRO, 1997).

4.5.8 O que um Sistema de Sugestões pode fazer pela organização

Um Sistema de Sugestões tem uma estrutura básica simples. Cada dia, à medida que os funcionários encontram soluções para os problemas de trabalho, eles escrevem e apresentam suas idéias de melhoria na forma de sugestões. As sugestões são então avaliadas e recompensadas com base em certos critérios. Os

detalhes diferem de uma empresa para outra, mas as características subjacentes do Sistema de Sugestões permanecem as mesmas.

Bohmerwald (1996) nota que as sugestões tornam o trabalho mais fácil, mais seguro e mais eficiente, reduzem os erros e os custos, melhoram o atendimento e tornam os clientes mais satisfeitos. Contudo, é importante perceber que os benefícios de um Sistema de Sugestões não se limitam à melhoria da eficiência e à redução de custos. Há benefícios pessoais substanciais para os funcionários.

Um Sistema de Sugestões ativamente sustentado pelos funcionários revitaliza o ambiente de trabalho. A comunicação e o comprometimento melhoram, pois resolver problemas e sugerir melhorias requerem um alto senso de cooperação de toda a empresa.

Os funcionários aumentam sua compreensão do trabalho à medida que observam detidamente os problemas a seu redor e também se tornam mais entusiasmados com suas tarefas quando vêem suas sugestões serem adotadas. Na realidade, uma sugestão bem sucedida é um barômetro do moral no ambiente de trabalho.

Desenvolver um sistema de sugestões ativo no ambiente de trabalho envolve mais do que anunciar o programa e organizar uma caixa de sugestões. Para usufruir da contínua, total e ativa participação de todos os funcionários é necessária a dedicação incansável dos coordenadores do sistema de sugestões e dos gestores das áreas envolvidas no processo, devendo manter o ambiente apropriado para o funcionamento eficaz do Sistema de Sugestões.

4.5.9 Criatividade e motivação

Os estudiosos da criatividade afirmam que todo ser humano é criativo. A criatividade está longe de ser um dom das pessoas superdotadas, artistas ou poetas, mas é um potencial inerente a todo ser humano.¹¹

A criatividade das pessoas tende a fluir mais livremente à medida que é explorada e desenvolvida através de treinamento. O autor afirma ainda que a criatividade é sinônimo de bem estar mental e auto-realização. Portanto, o Sistema

¹¹ HAMEL, G. **O círculo virtuoso da inovação**, HSM Management, p. 72 à p. 78, nº 36, ano 7, volume 1. Janeiro – fevereiro 2003.

de Sugestões deve funcionar como um treinamento para a criatividade, não apenas para idéias originais e inéditas, mas, sobretudo, para pequenas melhorias que podem ser feitas no dia-a-dia.

Segundo Campos (1992), é importante criar condições para que cada funcionário participe efetivamente do seu trabalho, tenha orgulho de sua empresa e lute pelo futuro dela. O Sistema de Sugestões deve representar uma dessas condições, oferecendo segurança, incentivo e reconhecimento aos funcionários. A empresa deve criar um ambiente seguro, sem preconceitos e críticas negativas, aberto, sincero, de confiança, onde as necessidades fisiológicas e de segurança estejam em elevado nível de satisfação, que venha a encorajar a participação de todos. Assim, a implantação da sugestão não pode induzir a dispensa de pessoal, quando muito, poderá promover o remanejamento para outro setor. Neste sentido, a empresa deve ser entendida como um dos ancoradouros do ser humano, um lugar onde ele possa realizar seu potencial.

O reconhecimento pelo resultado de um trabalho contribui para satisfazer parte da necessidade de estima. Ter o esboço de um trabalho reconhecido faz com que o empregado sinta-se respeitado pela empresa. No entanto, deve-se ter o cuidado de se adotar uma política de reconhecimento que seja adequada à cultura e ao momento da empresa, chamando a atenção para a premissa de que as idéias não são compradas, são reconhecidas e premiadas, evitando-se, desta forma, que o Sistema de Sugestões se transforme num comércio de compra e venda de idéias, perdendo seu objetivo de promover o crescimento do ser humano.

O ambiente sadio faz com que a pessoa sinta-se bem encorajada a dar sugestões, vê-las implantadas e funcionando, ser reconhecida e premiada, seguramente estará suprimindo parte das suas necessidades sociais, de estima e auto-realização, o que seguramente contribuirá para elevar o nível de satisfação e a realização profissional (BOHMERWALD, 1996).

As condições para o sucesso de um Sistema de Sugestões dependem de uma administração que tenha forte liderança, educação e treinamento contínuos. Todos devem receber conhecimento e informações sobre o sistema, seus principais objetivos e o modo de funcionamento. Os líderes devem estar atentos ao importante papel que representam, pois são eles que devem garantir o funcionamento e a obtenção dos resultados esperados.

Mas, apesar das organizações terem conhecimento de que é necessário disponibilizar um ambiente que estimule a participação dos funcionários e como consequência proporcione o aumento da motivação, ainda é pouco conhecido o fator que realmente pode proporcionar esse resultado. Segundo Robbins (2000, p. 341):

Muita gente supõe que algumas pessoas são altamente motivadas, enquanto outras são preguiçosas. (...) A verdade é que poucos de nós somos altamente motivados o tempo todo, independente de qual seja a tarefa a ser realizada. Da mesma forma, quase todo mundo é ocasionalmente muito motivado". (...) A motivação é apenas um elemento para se conseguir que os funcionários tenham o mais alto nível de seu desempenho.

Nota-se, portanto, que a motivação é um fator muito importante para o desenvolvimento e crescimento profissional de cada pessoa.

Assim, motivação pode ser considerada como o “processo de induzir uma pessoa ou um grupo, cada qual com necessidades e personalidade distintas, a atingir os objetivos da organização, enquanto tenta também atingir os objetivos pessoais” (MEGGAISON, MOSLEY, PIETRI, 1998, p. 346). Ou seja, esforço, persistência, orientação na direção de metas organizacionais e de interesse baseados na satisfação de necessidades individuais.

Em concordância com Meggaizon, Mosley e Pietri (1998), Robbins (2000), também acredita que a motivação está condicionada a fatores pessoais, sendo que pode ser desenvolvida a partir da aplicação de ferramentas de gestão que permitam o envolvimento e participação do funcionário.

Existem várias teorias criadas para identificar os fatores que estimulam a motivação das pessoas, sendo que cada uma enfoca um aspecto diferente. Dentre elas, segundo Robbins (2000), destacam-se:

- a) Teoria da hierarquia das necessidades: teoria formulada por Abraham Maslow, a qual afirma que dentro de todo ser humano há uma hierarquia de necessidades, classificadas em cinco necessidades básicas – fisiológicas, de segurança, de associação, de estima e auto-realização. A medida que cada uma dessas necessidades é satisfeita, a necessidade seguinte torna-se dominante para o indivíduo;
- b) Teoria ERC (ERG): teoria de Clayton Alderfer que afirmou haver três grupos de necessidades centrais – existência, relacionamento e crescimento. Conforme Alderfer, em oposição a Maslow, não há uma

hierarquia rígida em que uma necessidade inferior deve estar totalmente satisfeita para que a próxima necessidade superior comece a ser satisfeita, ou seja, diferentes necessidades podem estar sendo satisfeitas simultaneamente;

- c) Teoria das necessidades manifestas: teoria desenvolvida por Henry Murray que propõem que as necessidades possuem dois componentes – direção e intensidade – e o comportamento seria motivado ao mesmo tempo por múltiplas necessidades. Identificou mais de 20 necessidades, tais como, realização, afiliação, autonomia, mudança, ordem e poder. Afirmou também que a maioria das necessidades eram aprendidas, mais que herdadas, e que não eram ativadas por estímulos do ambiente de um indivíduo;
- d) Teoria das necessidades aprendidas: teoria defendida por David McClelland que sugere a existência de três necessidades aprendidas através da cultura de uma sociedade – a de realização (impulso de destacar-se, realizar-se em relação a um conjunto de padrões, esforça-se para ser bem-sucedido), a de afiliação (desejo de amizade e relações interpessoais próximas), e a de poder (necessidade de fazer os outros se comportarem de maneira que, em outras circunstâncias, não se comportariam, ou seja, necessidade de exercer impacto, ser influente e controlar as outras pessoas);
- e) Teoria X e Teoria Y: teorias de Douglas McGregor, as quais baseiam-se em dois conjuntos de pressupostos que atuam sobre a natureza humana. Assim, o primeiro conjunto de pressupostos foi explicitado pela Teoria X que descreve a suposição de que os funcionários detestam o trabalho e responsabilidades, são preguiçosos e devem ser coagidos ao desempenho, ou seja, os indivíduos são dominados pelas necessidades de ordem inferior. Já a Teoria Y defende a suposição de que os funcionários gostam do trabalho e de responsabilidades, são criativos e podem exercer a autogestão, assim, são dominados pelas necessidades de ordem superior;
- f) Teoria da motivação-higiene: teoria de Frederick Herzberg que observa um modelo pelo qual os fatores intrínsecos estão relacionados à

satisfação no trabalho, enquanto os fatores extrínsecos estão associados à insatisfação;

- g) Teoria de fixação de metas: teoria defendida por Marina Sanders que menciona que as metas são fontes importantes de motivação, sendo que metas específicas melhoram o desempenho, metas complexas – quando aceitas – resultam em melhor desempenho que as metas fáceis, e, *feedback* sobre as metas resulta em melhor desempenho delas. É uma abordagem cognitiva que propõem que os objetivos de um indivíduo governam a ação desse;
- h) Teoria do reforço: teoria de B. F. Skinner de abordagem comportamentalista que afirma que o reforço condiciona o comportamento. Ignora o estado interior do indivíduo, concentrando-se exclusivamente naquilo que acontece com uma pessoa quando pratica uma ação;
- i) Teoria da equidade: teoria de J. Stacey Adams, propõe um modelo pelo qual os indivíduos comparam seus investimentos e resultados no trabalho com os demais, e em seguida, reagem de modo a eliminar eventuais equidades. Prevê que ao perceber desigualdade, os indivíduos farão uma dentre seis escolhas – alterar suas contribuições, alterar seus resultados, distorcer as percepções de si, distorcer as percepções sobre os outros, escolher um referencial diferente, ou abandonar a área. Assim, a teoria reconhece que os indivíduos não se preocupam somente com o montante absoluto de recompensas que recebem pelos seus esforços, mas também, com a relação que esse montante e aquele recebido pelos demais. Quando percebido um desequilíbrio em relação aos demais, surge a tensão que fornece sustentação para a motivação;
- j) Teoria da expectativa: teoria de Victor Vroom que afirma que a força de uma tendência para agir de certa maneira depende da força de uma expectativa de que o ato seja acompanhado por um determinado resultado e da atratividade desse resultado para o indivíduo. Ou seja, um indivíduo será motivado a se esforçar quando acreditar que seu esforço terá uma boa avaliação de desempenho e que uma boa avaliação e resultará em recompensas.

Assim, conforme Robbins (2000), os gestores podem aplicar essas teorias das mais diferentes formas, na tentativa de aumentar a motivação dos funcionários.

A maneira mais comum dessa aplicação é através da utilização de ferramentas de gestão que permitam o envolvimento do funcionário para incentivar o aumento do comprometimento com o sucesso da organização. Essa participação dos funcionários pode ocorrer através da administração participativa, participação representativa, círculos de qualidade, planos de participação acionária, entre outros.

4.5.10 Sistema de Sugestões como fator motivacional

Dentre as maneiras para promover o envolvimento e participação dos funcionários e por conseguinte a motivação dos mesmos, está o Sistema de Sugestões.

Segundo o artigo, O que se pode esperar de um Sistema de Sugestões, da consultora em criatividade pessoal, Gisela Kassoy¹², as idéias são produtos concretos que permitem a realização de mudanças em processos, produtos, qualidade de vida, entre outros.

A empresa ao aceitar as idéias dos funcionários através da utilização de um Sistema de Sugestões, poderá estar buscando alcançar diferentes resultados. Quando são focados na redução de custos visam quantificar nitidamente quanto a organização estará ganhando, ou seja, deixando de perder com aspectos desnecessários aos processos. Outros resultados nitidamente obtidos são a melhoria da qualidade de vida no trabalho, segurança, melhoria de processos.

Entretanto, um Sistema de Sugestões além desses resultados também pode atingir resultados não quantificáveis. Nesse sentido, conforme Kassoy¹³, um desses resultados é o aumento da motivação dos funcionários. Na maioria das vezes o aumento da motivação é tão grande que faz com que a organização implante um Sistema de Sugestões voltado somente para atingir esse objetivo. Porém, deve existir, por parte da organização, a intenção de implementar as idéias dos funcionários. Se a organização não incentiva, despreza idéias, não acredita no potencial criativo de seu quadro funcional, estará promovendo a sua própria

¹² Disponível em:
<http://www.giselakassoy.com.br/port/paginas.asp?cod_pagina=61&cod_secao=4>. Acesso: 12 jun, 2009. Horas: 18:40.

¹³ Idem.

“destruição”, pois, a médio prazo contribuirá para o aumento da desmotivação ao invés de promover a motivação dos funcionários.

Ainda como resultados não quantificáveis, têm-se os benefícios educacionais que permitem que os funcionários aprendam a gerar e avaliar idéias e a transformá-las em projetos, passem a conhecer melhor outras áreas, conscientizem-se dos custos e desperdícios, aprofundem as aplicações práticas dos conceitos da qualidade.

Dessa forma, um Sistema de Sugestões influencia a cultura da empresa, com o incremento do espírito participativo e aumento da transparência. Paralelamente, faz com que gerentes e supervisores ampliem o papel de educadores.

Porém, conforme Kassoy¹⁴, não é suficiente criar um Sistema de Sugestões qualquer ou copiar os bem sucedidos e, esperar pelas idéias. A organização deve ter bem definido o objetivo que se deseja alcançar com a implantação de um Sistema de Sugestões.

Portanto, observa-se que a implantação de um Sistema de Sugestões traz benefícios quantificáveis e não quantificáveis para a empresa, contribui enormemente para desenvolvimento dos participantes e portanto, da organização.

4.5.11 O que há de errado com os Sistemas de Sugestões tradicionais

O Sistema de Sugestões tornou-se uma ferramenta muito usada pelas empresas no intuito de fazer com que os funcionários apresentem idéias de melhoria. Todavia, atualmente as organizações estão projetando seus Sistemas de Sugestões baseados nos tradicionais Sistemas de Sugestões o que acarreta uma grande armadilha para organização.

McDermott *et al* (1996) explica que o não funcionamento dos Sistemas de Sugestões tradicionais nas organizações está ligado a dois fatores, são eles:

- a) os Sistemas de Sugestões tradicionais são baseados em incentivos financeiros que acabam por motivar os funcionários a participarem com idéias, entretanto, isso faz com que o funcionário guarde suas idéias para si mesmo, pois não admite ter que dividir com os demais a recompensa

¹⁴ Disponível em:

<http://www.giselakassoy.com.br/port/paginas.asp?cod_pagina=61&cod_secao=4>. Acesso: 12 jun, 2009. Horas: 18:40.

monetária que ganharia caso a idéia fosse implantada pela organização. Decorrente disso, os gerentes também ficam desencorajados a aprovar idéias que exijam grandes recompensas monetárias;

- b) o envolvimento do funcionário tende a cessar quando a sua idéia é submetida à aprovação, principalmente porque a implementação da mesma na organização será feita por outra pessoa, outro grupo do qual o funcionário que contribuiu com a idéia não participa.

Ao comentar sobre Sistema de Sugestões tradicional, McDermott *et al* (1996), refere-se ao tipo de sistema construído de forma única, focado em recompensas financeiras proporcionais às economias (resultados que organização obterá com a implementação da idéia) da organização, elegibilidade limitada ou restrita e, no pouco ou nenhum envolvimento da pessoa que dá a sugestão com quem implementará a mesma. Desse modo, cada um desses aspectos impactam os Sistemas de Sugestões tradicionais, diminuindo ou interrompendo o fluxo das idéias.

4.5.12 Reconhecimento ou recompensas

Ao perguntar a um funcionário o que ele mais espera de seu trabalho, normalmente a resposta dada é reconhecimento, recompensa por tudo o que fizeram e trouxeram resultados positivos para a organização. As palavras reconhecimento e recompensas são comumente usadas pelas pessoas quando esses esperam retribuir a outro por algo merecido. McDermott *et al* (1996) afirmam que “recompensas envolvem compensação tangível, material ou financeira” e, “reconhecimento envolve agradecimento aos contribuintes e cumprimentos aos que permitiram que os contribuintes soubessem que aquilo que fizeram é importante e faz diferença” (MCDERMOTT *et al*, 1996, p. 52).

Robbins (2002) acrescenta que o reconhecimento pode ocorrer também através de um bilhete, mensagem, elogio, reuniões com a presença de toda a equipe de trabalho do funcionário.

O fato de reconhecer um funcionário tende a despertar uma auto-estima maior na pessoa, confiança em si mesmo, disposição para enfrentar desafios, contribuição com idéias incentivando também a melhoria de produtividade (DEEPROSE, 1995).

Em muitas organizações os gerentes precisam maximizar o impacto motivador das recompensas. Dessa forma Schermerhorn Jr (1996) observa que para isso ocorrer é necessário: haver respeito pelas diversidades e diferenças individuais, compreensão clara do que as pessoas querem do trabalho e, alocação de recompensas que satisfaçam os interesses de ambas as partes (funcionários e organização). Observa também que essas necessidades podem ser notadas e melhor compreendidas a partir das teorias de motivação, anteriormente citadas, cada qual com a sua aplicação.

O grande problema existente no fato de reconhecer e recompensar funcionários está em que os gestores mais experientes, hábeis, têm agilidade para reconhecer de alguma forma o trabalho realizado pelos funcionários e que merece de alguma forma ser reconhecido, valorizado. Por esse motivo, os gestores recompensam as pessoas dando a elas algo tangível, não necessariamente de custo elevado. Cria-se também um ambiente propício a recompensas intrínsecas que para Deeproze (1995), relacionam-se à satisfação que o funcionário tem em trabalhar na organização. Todavia, nem todos os gestores sabem reconhecer e recompensar seus funcionários com recompensas não financeiras. Alguns gestores só identificam as recompensas materiais (salários) como fonte de reconhecimento. O autor comenta que “é importante reconhecer também que as pessoas não trabalham apenas pela remuneração. Elas procuram outros retornos que justifiquem o tempo, a energia e o esforço mental e emocional que dedicam à empresa” (DEEPROSE, 1995, p. 3). Desse modo o autor justifica que algumas empresas conseguem obter o melhor aproveitamento da produtividade dos funcionários com um simples aperto de mão do que grandes ofertas de bônus em dinheiro. O que diferencia uma situação da outra, é o fato de como as recompensas são administradas pelas organizações.

Justifica o autor que para o sistema de recompensa e reconhecimento seja mais eficaz é importante que os funcionários sejam envolvidos quando da definição dos sistemas, sejam comunicados os critérios específicos de recompensas, dadas recompensas a todos os que atenderem aos requisitos do sistema, reconhecer os resultados e o comportamento, dar recompensas individualizadas (dar aquilo que as pessoas desejam), dizer muito obrigado, ter como objetivo principal a elevação da auto-estima dos funcionários, propiciar um ambiente favorável às recompensas intrínsecas, dar recompensas a todos os membros da equipe quando os resultados referirem-se a equipe, evitar enganos que levam ao fracasso do sistema de

recompensas. Nesse sentido, as recompensas recebidas pelos funcionários podem ser intrínsecas (partem do interior da pessoa, sentimentos positivos, contentamento, orgulho, excitação de confrontar e vencer desafios, satisfação de ajudar os outros) ou extrínsecas (coisas oferecidas pela empresa para retribuir os funcionários).

Já observavam McDermott *et al*:

Não use esquemas de reconhecimento para criar competição entre empregados, departamentos ou divisões. Apresente o reconhecimento a todas as coisas boas que acontecem, não somente às 'melhores'. Quando criamos competição, pode parecer que todos estão trabalhando duro para 'ganhar', mas, de fato, a organização torna-se a perdedora. (MCDERMOTT *et al*, 1996, p. 62).

Portanto, pode-se verificar que a forma de recompensar um funcionário deve ser bem estruturada para que não se crie um ambiente de competição. Deve-se reconhecer todas as coisas boas oferecidas para o ambiente, não apenas as melhores.

4.5.12.1 Sistemas de Sugestões e as recompensas financeiras

As recompensas financeiras relacionam-se ao valor monetário ofertado a pessoa que contribui com uma idéia válida. Tais recompensas podem ser em dinheiro (moeda corrente), títulos de poupança, certificados de prêmios ou mesmo mercadorias de valor monetário, sendo que essas recompensas estão baseadas nos resultados que a organização obterá com a implementação da idéia (MCDERMOTT *et al*, 1996).

Entretanto, o autor observa que nem sempre as recompensas financeiras trazem resultados positivos pelo fato de que, se uma idéia for recompensada pelo montante de economia de que ela trará para a organização, os funcionários tenderão a formular grandes idéias para que as recompensas sejam maiores, desse modo, as menores idéias seriam limitadas mesmo que os resultados trouxessem grandes vantagens para a organização. Portanto, se o Sistema de Sugestões é estruturado de forma a recompensar as idéias conforme seus resultados, as organizações poderiam estar perdendo muitas idéias que beneficiariam significativamente a organização e, contribuindo para que menos pessoas participem com idéias.

Outro problema que os Sistemas de Sugestões baseados em recompensas financeiras enfrentam é o fato de não poder prever por quanto tempo eles permanecerão funcionando. Isso é atribuído às constantes mudanças pelas quais os sistemas de sugestões passam em decorrência da mudança de gestão, restrições financeiras da organização, entre outros fatores que acabam contribuindo para o Sistema de Sugestões seja abortado e posteriormente volte a ser utilizado.

Um terceiro problema atribui-se ao não adicionamento de valor ao cálculo da idéia e da recompensa, ou seja, a organização tentará demonstrar valores minimizados das economias obtidas com a implementação da idéia para que repasse ao funcionário uma recompensa monetária menor. Já o funcionário irá estimar um valor maximizado do retorno que a sugestão poderá trazer para a organização mesmo não sabendo quais serão os recursos necessários para implementá-la. Assim, cada uma das partes envolvidas tentará expor seus interesses fazendo com que se inicie um conflito de interesses no qual não haverá como avaliar quem está agindo corretamente.

Mas, o maior problema enfrentado pelo Sistema de Sugestões baseado em recompensas financeiras é que esse tipo de sistema inibe o trabalho em equipe. Não há nenhum tipo de incentivo ao trabalho em equipe, no envolvimento de demais funcionários para o desenvolvimento da idéia, tendo em vista que deixará de visualizar apenas um ponto de vista passando a ser observado por diferentes abordagens. No entanto, algumas organizações já prevendo esse tipo de problema agem pró-ativamente, limitando um número mínimo de pessoas participando de uma mesma sugestão.

Esses problemas citados ocorrem principalmente nas organizações onde a cultura das pessoas exige a recompensa imediata, instantânea e, grandes recompensas, ou seja, não aguardam os resultados a longo prazo.

Todavia, a organização deve estimular a formulação de sugestões e a participação de todos, independente do impacto que ela venha acarretar à organização e para as pessoas. Nesse sentido é que o kaizen tornou-se uma ferramenta muito utilizada para implantar pequenas melhorias nas organizações, já que a maioria das sugestões baseia-se em grandes melhorias (MCDERMOTT *et al*, 1996).

O kaizen adota a seguinte filosofia: “o nosso modelo de vida, seja no trabalho, na sociedade ou em casa, merece ser constantemente melhorado. Kaizen é um

estilo de vida” (BROUWENSTYN, 1998, p. 11). É uma palavra japonesa que significa aprimoramento, melhoria de maneira contínua, a chave para o sucesso competitivo, orientado para as pessoas. É uma atividade aplicada nas situações de produtividade, qualidade e custos, segurança e solução de problemas através de pequenas e importantes idéias que melhoram o ambiente de trabalho (BROUWENSTYN, 1998; MCDERMOTT *et al*, 1996).

Assim, tal como a sugestão dos funcionários, o kaizen tem como conceito a seguinte seqüência: padronização, melhoramento e consistência e, a estratégia de que nenhum dia deve-se passar sem que algum tipo de melhoramento tenha sido feito em algum lugar na empresa (BROUWENSTYN, 1998).

Segundo Imai (1990), o kaizen orientado para pessoa tem o Sistema de Sugestões como integrante fundamental de seu processo. Assim faz-se um esforço combinado para envolver os empregados no kaizen através de sugestões e, fazendo com que seja gerado um grande número de sugestões providas dos funcionários.

Para o autor, o sucesso do kaizen depende do comportamento dos gestores da organização. Se esses não estiverem comprometidos, e não derem apoio total ao processo nada dará certo. Nos níveis gerenciais, a responsabilidade está em ter a determinação de introduzir o programa e garantir que o programa se mantenha por longo prazo. Para os níveis de supervisão, a responsabilidade é de ser o facilitador, o responsável por dar treinamento e incentivar os funcionários a participarem das atividades e, de apoiar o programa como parte da sua atividade diária. Já, para a coordenação o objetivo principal é contribuir para o processo de conscientização dos funcionários sobre a importância da melhoria continuada da qualidade, da organização, da segurança e da produtividade.

4.5.12.2 Sistemas de Sugestões e as recompensas não financeiras

Segundo Deeprise (1995), as empresas estão cada vez mais admitindo que valorizar os funcionários é bom para os negócios. Quando o trabalho do funcionário é reconhecido, tende esse a ter mais auto-estima, confiança em si mesmo, disposição para enfrentar desafios e para contribuir com novas idéias, melhorando a produtividade. Para muitos o simples fato de ver o seu trabalho reconhecido é o bastante para que se mantenham motivados a contribuir com a organização.

Em algumas organizações, recompensam as pessoas dando-lhes algo tangível, mas não necessariamente dispendioso, em reconhecimento ao seu esforço. Criam um ambiente onde as tarefas oferecem recompensas intrínsecas, ou seja, bons sentimentos que as pessoas têm pelo simples prazer de trabalhar.

Entretanto, na maioria das organizações, o reconhecimento está reservado a uns poucos e os prêmios são definidos somente em termos salariais. As empresas conhecem a necessidade de manter um equilíbrio entre a contribuição do funcionário para com a empresa e a contribuição da empresa para com o empregado.

Mas que tipo de recompensa equivale ao conhecido dia de trabalho justo?

Certamente, a primeira coisa que muitas organizações pensam é um salário justo. É importante reconhecer também que as pessoas não trabalham apenas pela remuneração, procuram outros retornos que justifiquem o tempo, a energia e o esforço mental e emocional que dedicam à organização. Invariavelmente, o primeiro incentivo lembrado para motivar é o dinheiro, mas motivar através do dinheiro tem seus obstáculos (DEEPROSE, 1995).

Conforme o autor, os obstáculos são:

- a) limita o controle sobre a remuneração dos funcionários;
- b) o sucesso do dinheiro como motivador não é constante. Seu impacto é de curta duração. As maiores recompensas monetárias são dadas anualmente, e seu efeito se desfaz ao longo do ano, a recompensa e o seu valor motivacional tornam-se coisas do passado;
- c) uma recompensa por desempenho excepcional tende a ser percebida como direito adquirido, ou seja, um bônus é especial na primeira vez que é concedido na segunda quem o recebe considera normal;
- d) quando as pessoas são pagas para efetuar tarefas específicas, o dinheiro tende a suplantar a motivação intrínseca. As pessoas sabendo que vão receber um bônus pela execução do trabalho, realizam apenas pelo dinheiro e não pela motivação intrínseca a qual é mais duradoura.

Belasco apud Krugliankas e Terra (2003) observa que existe uma tendência de superestimar a importância do dinheiro como fator estimulante. Segundo autor, “o dinheiro consegue trazer estímulo imediato, mas o seu efeito não é prolongado e é um poderoso fator de desmotivação, especialmente quando algumas pessoas se sentem mal remuneradas em comparação com outras” (BELASCO apud KRUGLIANKAS E TERRA, 2003, p. 12)

Deepprose (1995) salienta que embora o dinheiro não seja considerado um bom motivador, sua ausência causa grande desinteresse. Através dele, as pessoas medem seus resultados, sua importância para a empresa e a posição entre colegas no trabalho e na comunidade. Mas não precisa ser a única maneira de manter resultados, muitas pessoas são motivadas por outros interesses que nem sempre podem ser mensurados.

Os estudos do autor apresentam várias maneiras de recompensar pessoas e motivá-las a participarem de um Sistema de Sugestões e de melhorias contínuas, não necessariamente financeiramente. Para facilitar a consulta o autor dividiu, a lista em três seções:

- a) programas de recompensa estruturados, incluindo sistemas com critério, calendários e prêmios combinados previamente;
- b) recompensas espontâneas, em reconhecimento ao desempenho excepcional quando acontece;
- c) comunicação e retorno diário, para manter o nível de desempenho consistente.

Mas conforme o autor, nenhum sistema de recompensas financeiras ou não financeiras dará certo se não houver uma relação de troca entre alta direção e funcionários. Todavia, o importante é os benefícios que o envolvimento dos funcionários pode propiciar. Quando os funcionários participam do desenvolvimento do sistema de recompensas, eles:

- a) sabem o que é preciso fazer para receber uma recompensa, porque eles ajudaram a definir os critérios;
- b) dão mais valor à recompensa porque sabem o quanto ela representa. Objetos como placas e troféus não tem valor intrínseco, mas poder exibi-los não deixa de ser um jeito de alguém dizer a todo mundo, 'Eu fiz um trabalho do qual me orgulho muito. A minha gerência e os meus colegas ficaram impressionados';
- c) podem ter certeza de que todas as tarefas estão cobertas pelos critérios de recompensa;
- d) respeitam aqueles que receberam recompensas, porque eles próprios estabeleceram o padrão. A idéia de favoritismo desaparece quando os empregados definem e julgam o sistema;

- e) têm a oportunidade criar uma atmosfera competitiva, onde todos têm a mesma oportunidade de conquistar uma recompensa;
- f) podem equilibrar os critérios de maneira que nenhuma parte do trabalho fique prejudicada quando uma pessoa se lançar em busca de uma recompensa;
- g) podem manter critérios realísticos;
- h) podem ampliar os critérios para que todos possam ser recompensados, entre outros.

Segundo o autor Deeprose (1995), os prêmios são conferidos ou outorgados - estão fora do controle das pessoas. Recompensas são obtidas - as pessoas podem controlá-las, através do próprio comportamento. Mas antes de envolver os funcionários na definição do sistema de recompensas, a gerência deve definir suas próprias metas e fixar alguns parâmetros. Ao especificar os critérios, a gerência estará adequando-os não somente à seu departamento, mas também às pessoas que nele trabalham. A gerência pode, por exemplo, oferecer recompensas pela melhoria de processos de trabalho e depois conversar com cada funcionário para determinar que processo ele controla, que melhorias são necessárias e o que o funcionário precisa fazer para se qualificar para o prêmio. Quando definir os critérios de recompensa, deve-se lembrar de que um padrão único não abrange necessariamente tudo, especialmente para prêmios não-competitivos, para os quais qualquer um que cumprir os critérios pode ser candidato.

Para se estruturar um programa de recompensas, é necessário que seja planejado com antecedência, baseado em critérios específicos, pois os programas diferem quanto à finalidade: alguns reconhecem os indivíduos, outros as equipes; alguns se destinam a recompensar o desempenho e outros a fortalecer o moral. Variam também em importância: alguns são coisa séria, outros, menos relevantes.

Para a implantação de um sistema de sugestões sem recompensas financeiras, Deeprose (1995) propõe que depois de estabelecidos os critérios para a avaliação de novas sugestões, os funcionários ou equipes que preencham os requisitos, sejam recompensados não financeiramente, mas de outras formas, para que o funcionário ou a equipe continuem motivados a contribuir com sugestões.

Para tanto, o autor sugere alguns tipos de recompensas não financeiras, tais como:

- a) festinha com pizza ou champagne com finalidade de homenagear um indivíduo ou uma equipe pela consecução de uma meta;
- b) conferência profissional relacionada à área de atuação do indivíduo;
- c) parede da fama, mantendo-a ativa durante o ano, acrescentando uma foto emoldurada de cada funcionário;
- d) almoço de reconhecimento para homenagear as pessoas;
- e) reunião de agradecimento em que todos da unidade de trabalho agradecem a todos os demais por algo específico;
- f) anuário ou relatório anual, da unidade de trabalho mostrando as realizações de todos os funcionários;
- g) quadro de reconhecimento do departamento, afixando menções, cartas de agradecimento, elogios de clientes, resultados obtidos com a sugestão implantada;
- h) um dia para desempenhar apenas uma tarefa favorita;
- i) escrever uma carta a família do funcionário, expressando a apreciação pelas horas extras que o funcionário tem dedicado a função, especificando o que ele tem feito e o quanto é importante para a empresa;
- j) programar uma visita do presidente da empresa em sinal de reconhecimento às contribuições do indivíduo ou de toda unidade de trabalho;
- k) dar uma assinatura de uma revista profissional;
- l) dar ingressos para o teatro ou para evento esportivo;
- m) presentear com um livro relacionado ao trabalho do agraciado ou planos profissionais para o futuro;
- n) dia de folga;
- o) vale brinde para um almoço em um restaurante local para o agraciado e um colega de trabalho;
- p) horas a mais para o almoço;
- q) divulgação da sugestão, resultados obtidos com ela através do correio eletrônico;
- r) uma tarde de folga, entre outras.

Enfim, pode-se citar uma infinidade de sugestões para se recompensar não financeiramente, o comprometimento dos funcionários com um Sistema de Sugestões. Cabe ao gestor definir qual é mais adequada a um determinado

funcionário ou equipe, pois ele sabe melhor que ninguém como avaliar, recompensar e motivar o seu grupo (DEEPROSE, 1995).

4.5.13 A visão dos empregados e das organizações sobre os Sistemas de Sugestões tradicionais

A maioria dos funcionários não compreende totalmente qual é a real função dos sistemas de sugestões tradicionais, que é de poder envolver os funcionários e recompensar aqueles que contribuem com idéias que podem ser implementadas. Por esse motivo, muitos funcionários detêm a concentrarem-se em formular grandes sugestões que lhes trarão maiores recompensas financeiras. Conseqüentemente, a tendência é desprezar as pequenas sugestões que a princípio trariam menores recompensas para os funcionários, mas muitos benefícios para a organização (MCDERMOTT *et al*, 1996).

Conforme autores, uma simples sugestão, como por exemplo, para evitar acidentes de trabalho poderia ser dada, todavia, pelo fato de não poder mensurá-la de quanto em economia ela representaria para a organização, os funcionários acabam desprezando-as. Portanto, isso vem reforçar o pensamento dos funcionários de que somente as grandes sugestões devem ser dadas pelo fato de que poderão ser percebidas por todos os envolvidos com a organização.

Outro fator observado pelos autores quanto à percepção dos funcionários em relação aos Sistemas de Sugestões tradicionais é o de que há uma grande demora para que as sugestões sejam processadas pela organização, decorrente da situação de que muitas vezes as organizações não dispõem de um funcionário exclusivo para acompanhar e analisar as sugestões. Muitas vezes, a sugestão está sendo analisada, trabalhada para que possa ser implementada, o que leva um certo tempo até realmente poder ser implementada. Essa situação faz com que os funcionários achem que as sugestões dadas não eram importantes e, foram ignoradas pela organização. O que também acontece na visão dos funcionários, é que pelo fato de uma idéia não ser implementada ela pode ter sido extraviada por ter uma baixa significância para a organização, o que para McDermott *et al* (1996) é uma concepção descartável pelo motivo de que os administradores dos Sistemas de Sugestão devem ser responsáveis pelo armazenamento de todas as sugestões

recebidas, adotando todas as medidas possíveis para evitar que uma sugestão seja extraviada.

Outro questionamento dos funcionários concentra-se no baixo índice de implementação de sugestões. Na visão dos funcionários isso é devido a baixa capacidade da força de trabalho, ou seja, baixo desenvolvimento intelectual do trabalhadores. Contudo, nota-se que o baixo índice de aprovação de sugestões está relacionado a diversos motivos, tais como, o fato de que as sugestões já podem ter sido dadas anteriormente, a idéia estava em fase de análise e posteriormente não foi aprovada, ou mesmo, a sugestão é inelegível por não ser eficaz em relação custo *versus* benefícios para a organização, ou estar fora do propósito da organização.

Verifica-se ainda que nos Sistemas de Sugestões tradicionais cabe aos funcionários apenas sugerir, todavia, caberá a outra pessoa verificar como a sugestão será implementada. Dessa forma o funcionário sente que ele perdeu a propriedade da idéia, pois ele não saberá dizer se a sua idéia funciona ou não e, ainda, pelo fato de que a idéia poderá sofrer algumas modificações, adaptações para ser implementada. Segundo McDermott *et al* (1996, p. 42), “isso rouba do empregado o orgulho pela sugestão, uma vez que ela não é mais uma idéia sua”.

A outra visão que um Sistema de Sugestões causa nos funcionários é o desencorajamento do trabalho em equipe, pois, os funcionários não desejam repartir com os demais funcionários a recompensa financeira que receberão caso tenham a sugestão implantada.

Do ponto de vista da organização, analisar e implementar sugestões demanda muito tempo dos funcionários. Aliado a isso, a maioria das organizações não têm condições de manter um funcionário em tempo integral para administrar o Sistema de Sugestões, justificando-se assim, a criação de comissões de funcionários que além de desempenharem atividades rotineiras, são destinados a participarem de uma comissão que analisará as sugestões. No entanto, nos Sistemas de Sugestões tradicionais os funcionários responsáveis por analisar as sugestões não participam das recompensas financeiras que são dadas aos funcionários que deram a sugestão. Ou seja, trabalham em uma atividade extra e não são recompensados por isso, acarretando ressentimentos das pessoas que fazem as sugestões e do próprio sistema.

As organizações observam que os empregados apresentam idéias somente pelo fato de ganharem recompensas em dinheiro, muito embora, os sistemas sejam

implantados como uma maneira para fazer os empregados participarem na busca de melhorias para o ambiente de trabalho. Assim, é reforçado o sentido de que a única motivação para a participação é o dinheiro.

Por fim, McDermott *et al* (1996) observam que um Sistema de Sugestões mal-idealizado pode transmitir uma mensagem errada para os funcionários, comprometendo todo o Sistema de Sugestões e também a organização.

Os autores comentam, também, que os Sistemas de Sugestões tradicionais restringem as pessoas que podem ou não participar dele com sugestões através da imposição de requisitos básicos para a participação. Exemplos típicos para esse caso podem ser vistos quando a organização impõe critérios como: permitir somente a participação de funcionários efetivos, horistas, cuja remuneração incide imposto de renda, ou mesmo, permitir que o funcionário só contribua com sugestões que abrangem a área de atuação na empresa, entre outros. Esse fato, de limitar a participação de certos funcionários, ocorre devido ao foco de que os Sistemas de Sugestões tradicionais têm de recompensar as idéias conforme a economia (benefícios) que trará para a organização.

O fato de limitar a participação dos funcionários no Sistema de Sugestões cria uma certa concepção de que somente algumas pessoas serão capazes de suggestionar com idéias válidas. Isso porque, alguns gestores têm em mente de que alguns funcionários, principalmente aqueles que têm um maior grau de responsabilidade devido às atividades que desempenham, são contratados e pagos para darem sugestões de melhoria para a organização no decorrer da realização das atividades. Também pode contribuir para que os funcionários de baixo escalão não sejam incentivados a contribuir com sugestões, podendo ser interpretado também como um fator impulsionador para o “reforço da linha intelectual” da organização (MCDERMOTT *et al*, p. 38, 1996).

Portanto, a elegibilidade limitada refere-se em restringir que certas pessoas participem com sugestões pelo motivo de existirem pessoas especialmente contratadas para fazer isso na organização.

Nos Sistemas de Sugestões tradicionais, a implementação das idéias nas organizações não são efetuadas pelas mesmas pessoas que com ela contribuíram, pois, “a maioria dos Sistemas de Sugestões tradicionais simplesmente oferece uma maneira dos empregados apresentarem suas idéias de melhoria” (MCDERMOTT *et*

al, 1996, p. 39). Assim, a implementação é responsabilidade dos departamentos de engenharia, manutenção, ou, da comissão que dirige o Sistema de Sugestões.

Dessa forma, a organização ao adotar esse tipo de Sistema de Sugestões, estará contribuindo para o não funcionamento do sistema, tendo em vista que limitará o envolvimento do funcionário na implementação, ou seja, irá separar o pensar do fazer. E isso, certamente irá gerar desmotivação no funcionário para que ele contribua com sugestões (MCDERMOTT *et al*, 1996).

4.5.14 O que faz um sistema de idéias impulsionadas pelos empregados (EDIS) funcionar

Um sistema de idéias impulsionadas pelos empregados diz respeito ao sistema baseado nos Sistemas de Sugestões tradicionais, mas que difere-se desses pelo fato de que os funcionários são os responsáveis por dar as sugestões e também por implementá-las, dando liberdade ao empregado para criar, viabilizando a melhoria contínua (MCDERMOTT *et al*, 1996).

Dessa forma os funcionários envolvem-se desde a formulação da idéia, análise, viabilidade de custos versus benefícios e implantação o que proporciona uma maior participação dos funcionários com sugestões.

O funcionamento desse tipo de Sistema de Sugestões poder estar relacionado à forma de como os funcionários o interpretam e como ele é conduzido dentro da organização. Para McDermott *et al*, (1996) o funcionamento relaciona-se as diferenças existentes entre os sistemas, sendo que no Sistema de Sugestões impulsionados por funcionários:

- a) as idéias do sistema impulsionado pelos funcionários estão baseadas nas melhorias de kaizen, pequenas e contínuas;
- b) os funcionários que dão a sugestão, ou seja, os criadores, mantêm a propriedade de suas idéias;
- c) o reconhecimento motiva os funcionários a aprimorar, melhorar continuamente, sem a necessidade de recompensas financeiras;
- d) o sistema de idéias impulsionadas pelos funcionários reforça o trabalho em equipe.

Portanto, essas características são fundamentais para que o sistema de idéias impulsionadas pelos funcionários funcione dentro das organizações.

Abaixo segue o quadro 4 que refere-se à comparação entre um Sistema de idéias impulsionadas pelos empregados e um Sistema de Sugestões tradicional.

QUADRO 4 – COMPARAÇÃO ENTRE UM SISTEMA DE IDÉIAS IMPULSIONADAS PELOS EMPREGADOS E UM SISTEMA DE SUGESTÕES TRADICIONAL

Característica	Sistema de idéias impulsionadas pelos funcionários (EDIS)	Sistemas de sugestões tradicionais
Tipo de idéias	Pequena idéia <i>kaizen</i> focalizada em melhorar a área de trabalho dos empregados.	Idéia grande, inovadora, focalizada em melhorar um determinado problema.
“Sistema de recompensas”	Reconhecimento imediato tanto pela apresentação como pela implementação da idéia.	Repartir as economias financeiras do primeiro ou dos dois primeiros anos.
Aprovação da idéia	Primordialmente, a responsabilidade do supervisor.	Responsabilidades da comissão de sugestões da idéia.
Tempo de aprovação	Rápido, medido em dias, às vezes, horas.	Lento, medido em semanas; às vezes, meses.
Vinculação com um processo de QT	Complementa e integra-se bem em um ambiente de QT.	A antítese de uma abordagem de QT.
Implementação de idéias	Os empregados administram e implementam suas próprias idéias.	A comissão de sugestões planeja a implementação da idéia. O empregado tem pouca participação na implementação.
Trabalho em equipe	Encorajado quando as idéias cruzam funções ou quando são grandes.	Desencorajado, porque o empregado terá de repartir a recompensa financeira com outros.
Tempo de administração	Tempo de administração mínimo é exigido.	Um elaborado sistema de administração é necessário para rastrear as idéias.

Fonte: Comparação entre um sistema de Idéias impulsionadas pelos empregados e um Sistema de Sugestões tradicional. (MCDERMOTT *et al*, 1996, p. 51).

Bohmerwald (1996), observa que para um Sistema de Sugestões funcionar segundo seu objetivo, deve-se adotar um modelo simples, mas não esquecendo de considerar como fundamentais alguns aspectos, destacados abaixo:

- o Sistema de Sugestões é um dos programas participativos, contribui para aumentar a motivação dos empregados e, em consequência, a promoção do crescimento humano;
- o Sistema de Sugestões é do tipo *top-down* (de cima para baixo), decidido pela alta administração, apoiado e incentivado por todas as linhas hierárquicas da empresa. Na sua fase inicial, poderá ser implantado em setor piloto, mas, logo que possível, deve se estender por toda a empresa;
- a responsabilidade final pela implantação e operação do Sistema de Sugestões é do presidente, gestor da empresa ou do departamento;
- liderança, educação e treinamento são fatores essenciais para o sucesso do sistema;

- e) o sistema requer um processo de mudança, promovido por meio de educação e treinamento, no qual os empregados são estimulados a pensar, identificar e solucionar problemas, perceber oportunidades para melhorias, criar e contribuir com sugestões. Os gestores, por outro lado, devem saber como motivar e orientar seus subordinados para participarem do Sistema de Sugestões;
- f) por implicar mudanças, os resultados do Sistema de Sugestões se consolidam somente a médio e longo prazo. Os Sistemas de Sugestões devem ser o mais simples possível e ir recebendo melhoramentos contínuos.

Enfim, conforme Bohmerwald (1996), a implantação de um Sistema de Sugestões, requer uma estrutura simples e enxuta, um ambiente no qual cada pessoa tenha consciência sobre os benefícios que uma simples sugestão pode trazer, mas, principalmente, é necessário ter um gestor que incentive, motive os funcionários a participar e saiba reconhecer o esforço dos funcionários, por mais simples que esse seja.

4.5.15 Histórias de sucesso

Conforme apresentado ao longo desse estudo, as organizações sempre estão na busca de melhorias para o ambiente organizacional. Implantam ferramentas visando promover o maior envolvimento do funcionário, maior participação, melhores condições para desempenhar as atividades, melhoria de processos, entre outras.

Nos dias de hoje, o sistema para aproveitamento das idéias vindas dos funcionários tornou-se um fator importantíssimo para o aperfeiçoamento da qualidade. Por esse motivo, analisar todas as idéias e sugestões dos funcionários, encoraja todos a refletirem sobre como as tarefas, trabalhos estão sendo realizados, permitindo que possam ser identificadas melhorias que os beneficiarão.¹⁵

A seguir, brevemente serão apresentadas as histórias de algumas empresas que implantaram o Sistema de Sugestões como meio para melhorar o ambiente de trabalho, promovendo o envolvimento e participação dos funcionários.

¹⁵ (RANGEL, 2003). Disponível em:

<<http://www.radiobandeirantes.com.br/artigos/interna.asp?idartigo=4183>>. Acesso: 10 mai, 2009. Hora: 23:35.

4.5.15.1 Sheldahl, Inc.

A Sheldahl, Inc., empresa do setor manufatureiro de conexões eletrônicas, sediada em Minnesota, iniciou o Sistema de Sugestões em 1987. Ao longo do tempo foi aperfeiçoando-se e desenvolvendo-se para tornar um sistema que permitisse envolver os funcionários da área de produção para a criação e implementação das idéias. Em 1993, após participar de encontros com representantes da Toyota e da Honda, começou a desenvolver um novo sistema que passou a ser chamado de SSI, sendo que esse constitui-se de um manual para documentar o sistema, base de treinamento dos funcionários para demonstrar o funcionamento do sistema (MCDERMOTT *et al*, 1996). Todavia, o documento passou por reformulações até chegar a uma versão de 17 páginas que informam sobre o propósito, a mecânica e as estratégias de reconhecimento, portanto, passou a ser utilizado como um manual de trabalho para todos os funcionários.

O SSI faz parte do processo da Persistent Advancement to Competitive Excellence (PACE) – Avanço Perisistente Rumo à Excelência Competitiva. O processo abrange os departamentos de produção, medindo o nível de envolvimento do departamento. Os funcionários participam através do preenchimento de um formulário no qual é descrita a idéia, como ela pode ser implementada, estimativas de custos, descrição dos benefícios que a sugestão poderá trazer para a organização. Após realizada a sugestão, o funcionário juntamente com o seu supervisor analisam a sugestão e em conjunto verificam se a mesma poderá ser aprovada.

Como reconhecimento, a cada idéia implementada, o funcionário ganha U\$ 1, mais U\$ 1 em crédito de presente que pode ser acumulado e resgatado nas próprias lojas da organização. Idéias provindas de equipes rendem U\$ 2 por membro da equipe. Além disso, há o reconhecimento mensal e trimestral por departamento para as idéias classificadas como melhores, sendo que as recompensas são maiores e divididas conforme o índice de participação do departamento. Existe ainda a premiação com dias de folga remunerado, almoço de confraternização anual. Além dessas recompensas, também há as recompensas não-remuneradas como foto dos funcionários, troféus.

O resultado obtido foi a média anual de mais de duas idéias por funcionários e, devido estar em vigor há vários anos, serve como referencial de excelência para outras empresas - *benchamarking* (MCDERMOTT *et al*, 1996).

4.5.15.2 Honda of America Manufacturing

O sistema de idéias da Honda of America Manufacturing é um dos mais famosos e sucedidos Sistemas de Sugestões. A cada ano o número de participantes aumenta o que proporciona o aumento do número de sugestões. Os funcionários preenchem um formulário com a sugestão e, o mesmo será analisado pelo departamento e a aprovação será feita pela pessoa que o departamento julga ser a mais apropriada, podendo essa pessoa ser um supervisor ou mesmo por outros funcionários. As idéias implementadas são recompensadas com pontos *vips*, reconhecimento mediante os demais colegas de trabalho, outras pessoas da organização, e, presença do presidente da organização (MCDERMOTT *et al*, 1996).

4.5.15.3 Critikon, Inc.

A Critikon, Inc. é uma empresa da Johnson & Johnson, fabricante de cateteres intravenosos. Introduziu o Sistema de Sugestões buscando atingir a zero no número de defeitos nos produtos. O Sistema de Sugestões por ela criado permite apenas a participação dos funcionários com idéias de melhoria das operações. Dessa forma, não são aceitas as sugestões que não apresentam uma solução, não sejam construtivas, relacionem-se a assuntos já abordados anteriormente, relacionados a remuneração, benefícios, políticas. As sugestões são apresentadas em formulários, avaliadas por supervisores, e, em caso de aprovação o próprio funcionário será o responsável por liderar a implementação da mesma. O reconhecimento se dá sob a presença dos colegas de trabalho e com pequenos prêmios (broches, suportes para o mouse, canecos, almoços, canetas, jantares, prendedores de papel, entre outros.) Caso a idéia renda uma lucratividade maior do que US\$ 20.000,00 os supervisores encaminham o funcionário para apresentar a idéia no sistema de Prêmio por Realização da Johnson & Johnson a fim de proporcionar que o Sistema de Sugestões seja um meio de impulsionar melhorias para os produtos e processos da organização (MCDERMOTT *et al*, 1996).

4.5.15.4 Toyota Motor Manufacturing U.S.A., Inc.

A Toyota Motor Manufacturing U.S.A., Inc. é uma das poucas organizações que já conseguiu obter mais de 38.000 idéias de melhorias em apenas um ano, possuindo um percentual de aproximadamente 98,9% de implementação. Na Toyota, os funcionários são responsáveis por criar e implementar as próprias idéias.

O reconhecimento ocorre por meio de pontos que são trocados por certificados de mercadorias. Também ocorre em encontros de grupo, boletins da empresa (MCDERMOTT *et al*, 1996).

4.5.15.5 SGS –Thomson

A empresa SGS – Thomson foi vencedora do Prêmio Europeu da Qualidade referente à 1997, apresentando os seguintes resultados com o seu Sistema de Sugestões, entre 1993 e 1996, conforme quadro 5:

QUADRO 5 - SUGESTÕES DE FUNCIONÁRIOS DA SGS-THOMPSON

Sugestões	Anos			
	1993	1994	1995	1996
Nº Total de Sugestões	10379	21566	29394	33848
Sugestões Aceites	5559	11896	17557	20402
% de implementação	58	67	82	65
Sugestões	1	1,8	2,3	2,4

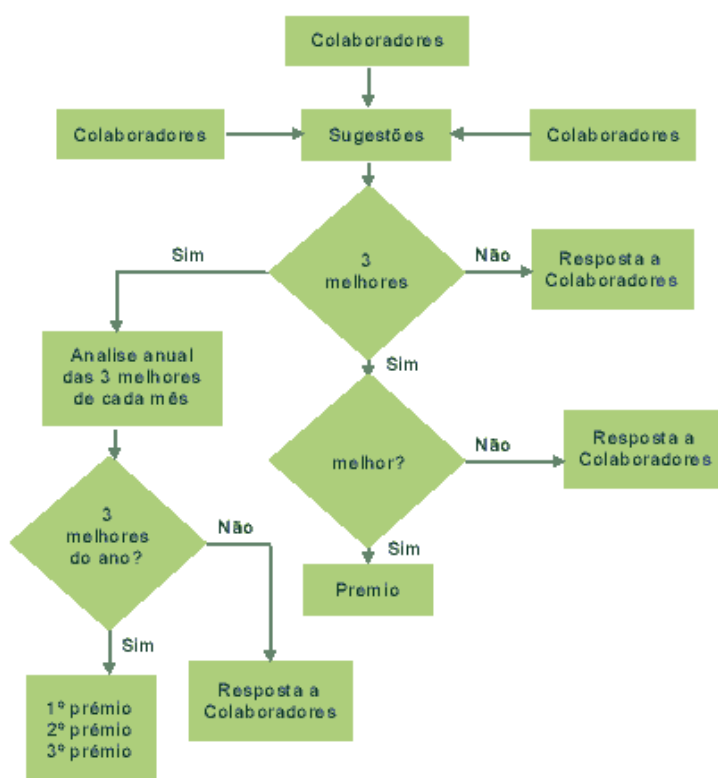
Fonte: (Adaptado de SGS-Thomson, European Quality Award Application, 1997). Disponível em: <www.spi.pt/documents/books/inovint/iq/conteudo_integral/acesso_conteudo_integral/capitulo4_texto/cap>. Acesso em: 02 mai, 2004. Hora: 20:30.

4.5.15.6 HUF Portuguesa

A HUF Portuguesa, inaugurada em 1991, é uma fábrica de componentes para automóvel, sediada em Tondela, no distrito de Viseu. Tem como princípios: satisfação dos clientes, qualidade e recursos humanos, pois acredita que os colaboradores são a peça fundamental no sucesso da organização. Para propiciar a participação dos funcionários individual e coletivamente, a HUF desenvolve sistemas de comunicação que abrangem todas as pessoas da empresa, visando também criar formas de motivação e de bem-estar no trabalho.

O Sistema de Sugestões da HUF foi implementado em 1994. A caixa para a coleta dos formulários para apresentar sugestões de melhoria foi colocada no refeitório. Ao final do mês é feita a abertura da caixa, quando as sugestões são recolhidas e avaliadas por uma equipe de colaboradores de vários departamentos da organização. Selecionam-se as 3 melhores sugestões. No final de cada ano, as melhores sugestões mensais são classificadas num ranking atribuindo-se prêmios às três melhores sugestões do ano. Para todas as sugestões válidas, é enviada uma resposta sobre a viabilidade ou não de implementação. Caso a sugestão seja viável os próprios donos da sugestão são designados para participarem do processo de implementação das sugestões. Desde 1994, o sistema recebeu um total de 210 sugestões, sendo que 55,5% delas foram implementadas com sucesso¹⁶.

FIGURA 5 - ESQUEMA DE FUNCIONAMENTO DO SISTEMA DE RECOLHIMENTO DE SUGESTÕES DA HUF



Fonte¹⁷

¹⁶ Disponível em: www.spi.pt/documents/books/inovint/iq/conteudo_integral/acesso_conteudo_integral/capitulo4_texto/cap. Acesso em: 02 mai, 2009. Horas: 20:30.

¹⁷ Idem.

4.5.15.7 Telesp Celular

O Sistema de Sugestões da Telesp Celular foi batizado com o nome Creative Team. A cada 15 dias, o presidente da empresa e um grupo de diretores reúnem-se com alguns funcionários da companhia para gerar idéias. O Sistema de Sugestões já gerou para a organização em um ano e meio, ganhos de R\$ 6 milhões, com mais de 150 sugestões apresentadas por mês pelos funcionários. O projeto da empresa tem alcançado resultados positivos, conquistando o respeito dos funcionários, que recebem prêmios em dinheiro pela participação. As idéias são apresentadas através de um canal de comunicação interno da empresa. Cerca de 150 sugestões são apresentadas por mês as quais passam primeiramente por uma triagem e, quinzenalmente, cinco delas são apresentadas ao comitê executivo. A maioria das idéias, 30%, apresentadas até hoje tem propósito de aumentar a satisfação do cliente; 25% ao aumento de vendas; 10% focadas para redução de custos; 9% para a racionalização de processos de trabalho; 15% para o desenvolvimento de novos produtos e serviços; e 11% para aumentar o tráfego. São rejeitadas apenas as sugestões que já estão sendo implementadas ou aquelas que estão fora da realidade da organização. Idéias enviadas para análise são recompensadas com R\$ 500,00. Em caso de aprovação e implementação a recompensa é de R\$ 1.500,00. Já a melhor sugestão do ano recebe um prêmio de R\$ 10.000,00¹⁸.

¹⁸ Idéias que dão lucro geram recompensas para funcionários. **Valor Econômico**. Eu & Carreira - 18/09/2002, p. 04.

5 METODOLOGIA

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para identificar a viabilidade da implantação de um sistema de sugestões, na Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba, utilizou-se da pesquisa descritiva quantitativa e da pesquisa exploratória qualitativa com o intuito de obter informações sobre a necessidade técnica, a viabilidade de recursos e a receptividade humana, para implantar um Sistema de Sugestões, sem recompensa financeira, num ambiente onde o sistema de trabalho é realizado sob a forma de equipes autogerenciadas, bem como, conhecer com maior profundidade aspectos que não podem ser medidos diretos e quantitativamente como sentimentos, pensamentos, comportamento e a receptividade dos profissionais em relação à implantação de um Sistema de Sugestões.

Tais métodos de pesquisa foram utilizados, segundo a visão de que “a pesquisa moderna não deve rejeitar ou fazer separação entre estudos quantitativos e qualitativos, pois os dois são importantes para se obter uma medida mais próxima possível da realidade” (OLIVEIRA, 2001, p. 216).

Assim, utilizando-se da pesquisa qualitativa e da quantitativa, e, com base na análise dos resultados e no referencial teórico, pode-se levantar informações para auxiliar na análise sobre a viabilidade ou não de implantar um Sistema de Sugestões na Divisão Contábil- Financeira do SESC-Curitiba.

5.1.1 Universo ou população

Será composto pelos funcionários da Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba, sendo que cada funcionário pesquisado deverá ter conhecimento sobre a Divisão Contábil-Financeira e estar disposto a participar da pesquisa.

5.1.2 Amostra

A amostra será composta de 23 funcionários da Divisão Contábil-Financeira, representando 100% do universo pesquisado.

5.2 TÉCNICA DE COLETA E TIPO DE DADOS

O levantamento de dados realizou-se por meio de fontes primárias e secundárias. Os dados primários foram coletados através da aplicação, para os funcionários, do instrumento de coleta de dados desenvolvido nesse trabalho, constituindo-se de um questionário estruturado, fechado, de respostas escalonadas (Escala de Likert - 5 pontos), dividido em três blocos (perfil do funcionário, percepção sobre a organização, percepção sobre a Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba), os quais se subdividiram em demais questões. E, através de uma entrevista semi-estruturada realizada com o gestor da área a qual foi composta de doze perguntas abertas.

A coleta de informações junto aos funcionários visou identificar a receptividade dos funcionários para implantar um Sistema de Sugestões. Já a realizada com o gestor, visou identificar aspectos referente a necessidade técnica e viabilidade de recursos para o objetivo proposto.

A utilização de questionário estruturado fechado justifica-se pela ausência, na organização investigada, de informações referente a receptividade à um Sistema de Sugestões, como também pela validação científica do instrumento escolhido ajustado às necessidades da presente pesquisa. Já, optou-se pela entrevista semi-estruturada, pois essa permite um maior aprofundamento sobre determinado aspecto garantindo assim uma riqueza maior de detalhes, detalhes esses fundamentais para a validação do objetivo a ser atingido (LAKATOS, 2001).

Salienta-se que antes da aplicação do questionário aos funcionários, foi realizado o pré-teste com três componentes do universo pesquisado, sendo necessário fazer pequenos ajustes no questionário para posteriormente fazer a aplicação definitiva.

Realizada as devidas correções, agendou-se a data para a aplicação do questionário. Antes da entrega para os funcionários, foi realizada a preparação do ambiente. Primeiramente foi feita uma visita de ambientação para o reconhecimento observação do ambiente. Posteriormente reuniu-se os funcionários para realizar uma breve reunião explicando sobre o objetivo do trabalho que estaria sendo desenvolvido com eles, repasse de instruções e sobre a importância tanto para a empresa e funcionários quanto para os realizadores do mesmo.

Assim, após a reunião, os questionários foram entregues aos funcionários para eles responderem. Foi estipulado pelo gestor o prazo de 1 (um) dia para devolução do mesmo, prazo necessário para que as perguntas fossem devidamente analisadas e respondidas com a maior sinceridade possível.

Os dados secundários foram levantados através da pesquisa bibliográfica, a qual serviu de embasamento teórico do presente estudo.

5.3 ANÁLISE DE DADOS

A tabulação dos dados primários, obtidos com a aplicação do questionário para os funcionários, consolidou-se através do uso do aplicativo “Excel” com o objetivo de apurar os dados com clareza, para se obter um resultado confiável através de percentuais, tabelas e gráficos, não objetivando quantificar a pesquisa, mas possibilitar a melhor identificação dos dados, bem como a comparação das variações, visto que a pesquisa qualitativa descreve as diferenças intrínsecas, diferentemente da abordagem quantitativa que usa percentuais e estatística para medir e generalizar as conclusões.

Ressalta-se que a análise dos resultados já tabulados foi feita por bloco de perguntas. Assim, realizou-se a análise sobre os doze blocos de perguntas, cada qual com um assunto e objetivo específico conforme abaixo:

- a) Bloco de perguntas 01 a 05 - perfil dos funcionários: identificar e caracterizar o universo pesquisado, verificando faixa etária, tempo de serviço, nível educacional;
- b) Bloco de perguntas 06 - percepção sobre a organização – SESC: verificar a percepção dos funcionários em relação ao SESC, observando como é percebida a adoção de mudanças, estímulo à motivação e ao crescimento profissional;
- c) Bloco de perguntas 07 – percepção sobre a Divisão Contábil-Financeira: identificar como os funcionários observam a Divisão Contábil-Financeira em relação a forma de trabalho implantada pelo gestor, relacionamento com os demais departamentos da organização, como observam a participação, motivação dos funcionários;
- d) Bloco de perguntas 08 – percepção dos funcionários em relação do gestor da Divisão Contábil-Financeira: analisar as características do gestor,

práticas de gestão por ele adotadas, incentivo a mudanças, criatividade, reconhecimento dos funcionários, estímulo à participação;

- e) Bloco de perguntas 09 – opinião dos funcionários em relação ao trabalho em equipe: analisar como trabalho em equipe está sendo conduzido na Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba;
- f) Bloco de perguntas 10 – percepção dos funcionários sobre os demais funcionários: identificar como os funcionários estão administrando as próprias idéias, como eles percebem que o gestor tem interesse por elas, verificar a necessidade de existir uma ferramenta formal para a coleta de sugestões;
- g) Bloco de perguntas 11 – opinião sobre Sistema de Sugestões: verificar a percepção dos funcionários em relação aos aspectos que um Sistema de Sugestões pode proporcionar para a organização e para os funcionários;
- h) Bloco de perguntas 12 – percepção do funcionário sobre ele mesmo: apurar os sentimentos e pensamentos dos funcionários em relação a si mesmos e contribuição para a implantação de um Sistema de Sugestões.

Salienta-se também que foram desconsideradas as perguntas 6.4, 10.3 e 11.4 tendo em vista que as mesmas apresentaram respostas divergentes do contexto proposto, distorcendo os resultados.

Já a análise das respostas obtidas na entrevista com o gestor da Divisão foi feita de modo mais abrangente, visto que o objetivo dessa era obter informações sobre a disponibilidade de recursos e necessidade técnica, não sendo possível fazer comparações, apenas transcrição das respostas obtidas.

5.3.1 Análise do questionário aplicado aos funcionários

A – PERFIL DO FUNCIONÁRIO

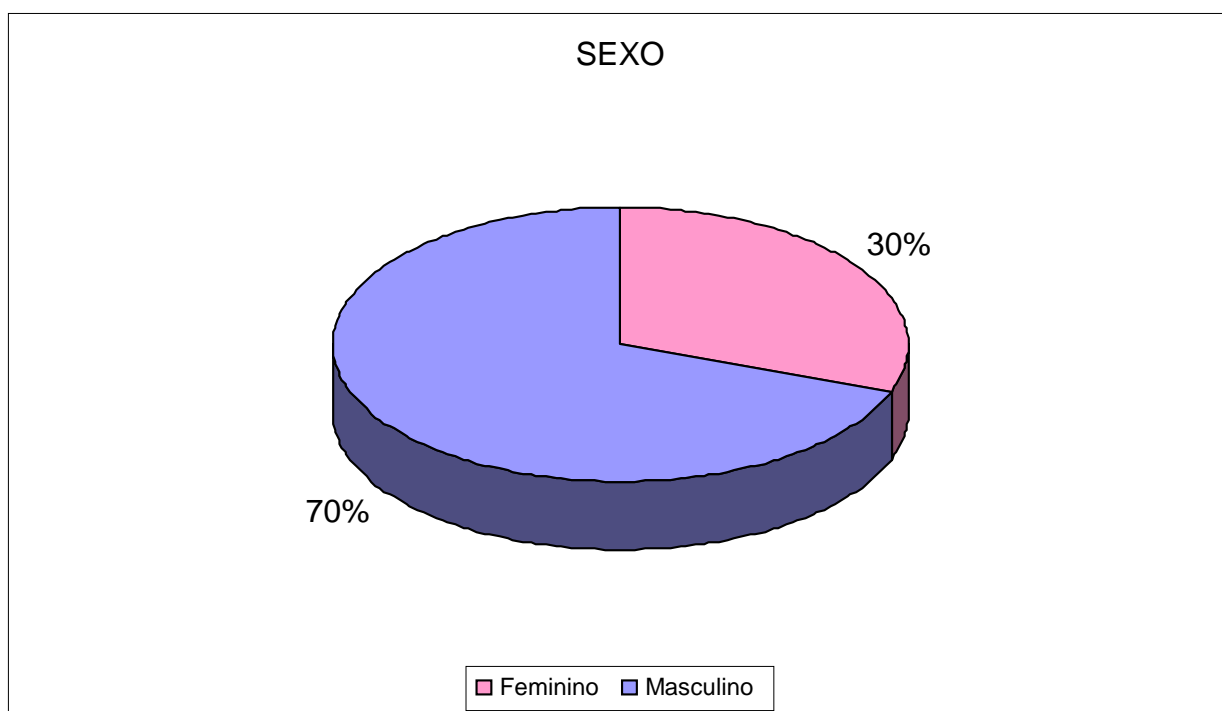
1. Sexo:

TABELA 1 - SEXO

Sexo	Frequência	%
Feminino	7	30%
Masculino	16	70%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 1 - SEXO



Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

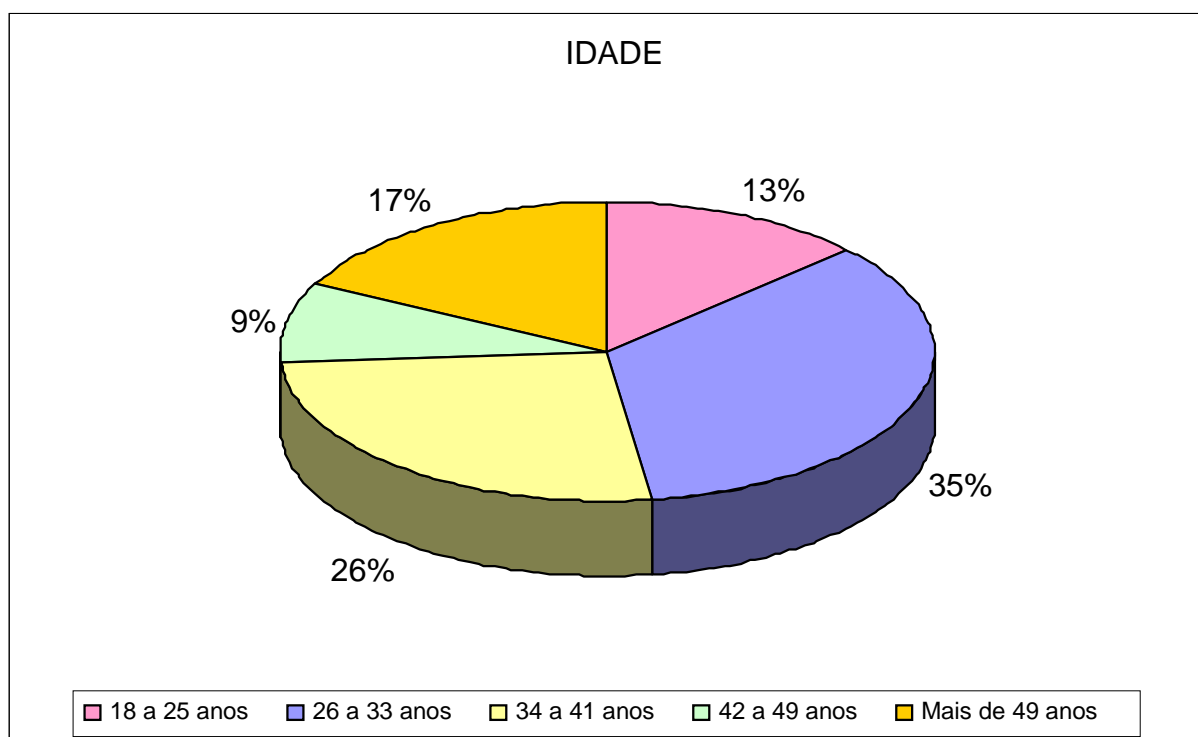
2. Idade:

TABELA 2 - IDADE

Idade	Frequência	%
18 a 25 anos	3	13%
26 a 33 anos	8	35%
34 a 41 anos	6	26%
42 a 49 anos	2	9%
Mais de 49 anos	4	17%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 2 - IDADE



Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

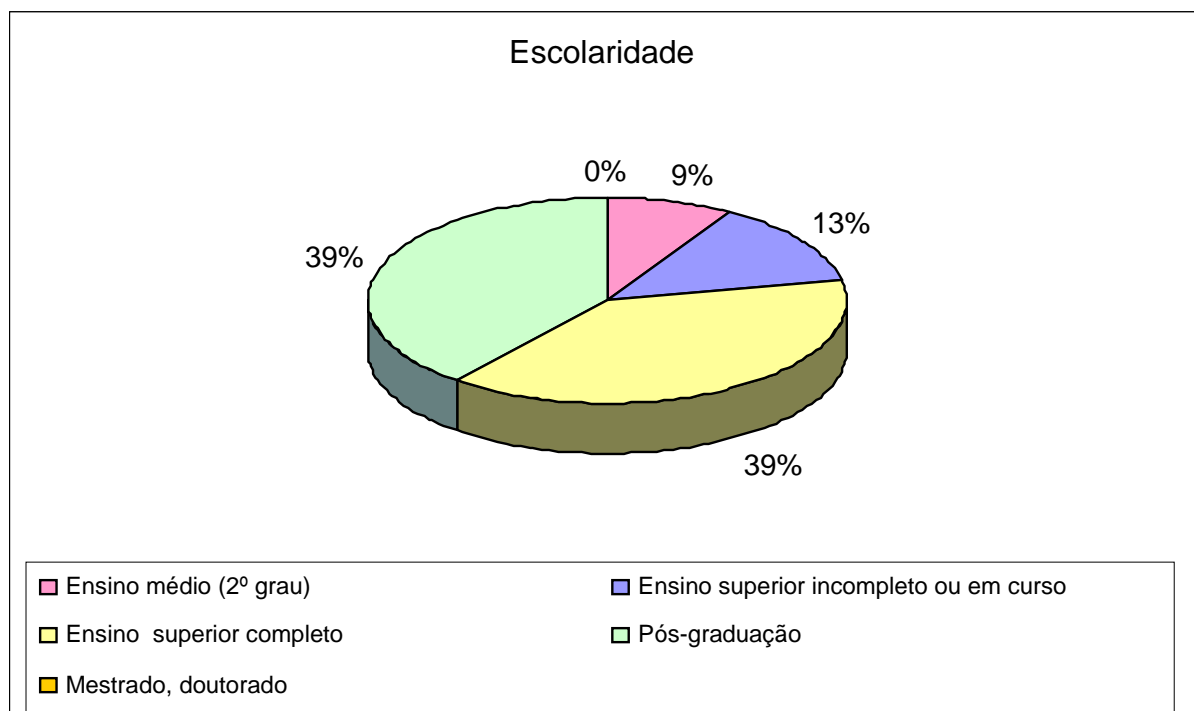
3. Escolaridade:

TABELA 3 - ESCOLARIDADE

Escolaridade	Freqüência	%
Ensino médio (2º grau)	2	9%
Ensino superior incompleto ou em curso	3	13%
Ensino superior completo	9	39%
Pós-graduação	9	39%
Mestrado, doutorado	0	0%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 3 - ESCOLARIDADE



Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

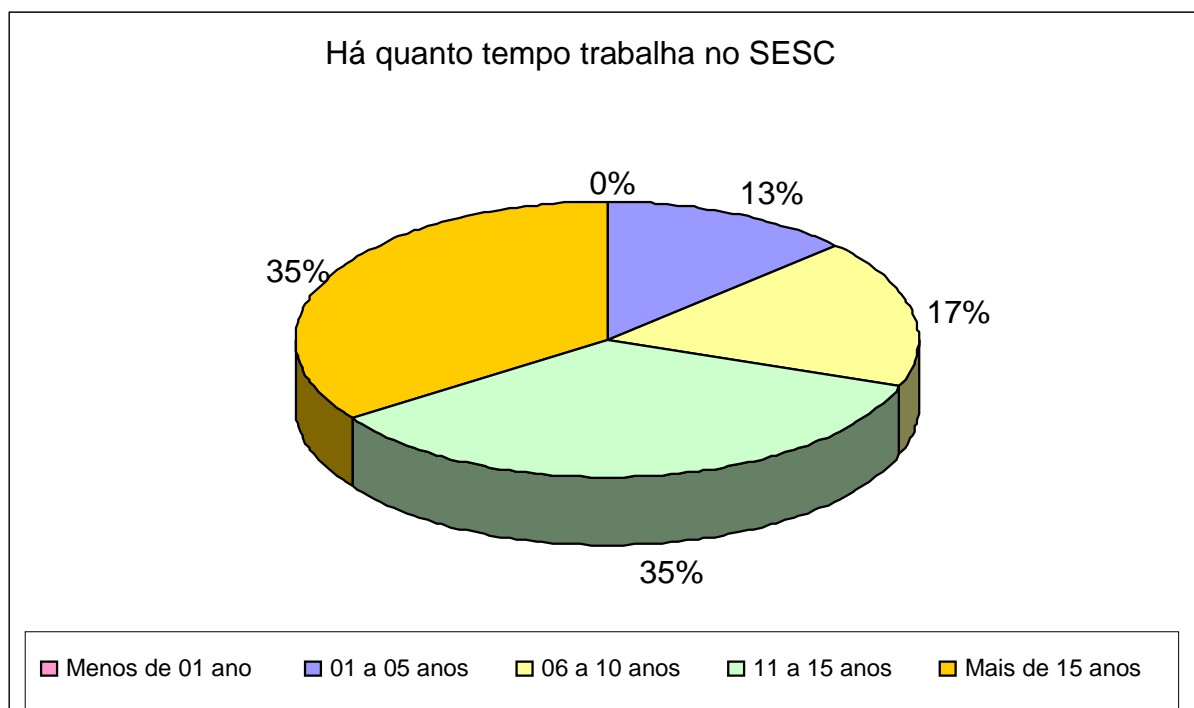
4. Há quanto tempo trabalha no SESC:

TABELA 4 - HÁ QUANTO TEMPO TRABALHA NO SESC

Tempo de trabalho	Freqüência	%
Menos de 01 ano	0	0%
01 a 05 anos	3	13%
06 a 10 anos	4	17%
11 a 15 anos	8	35%
Mais de 15 anos	8	35%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 4 - HÁ QUANTO TEMPO TRABALHA NO SESC



Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

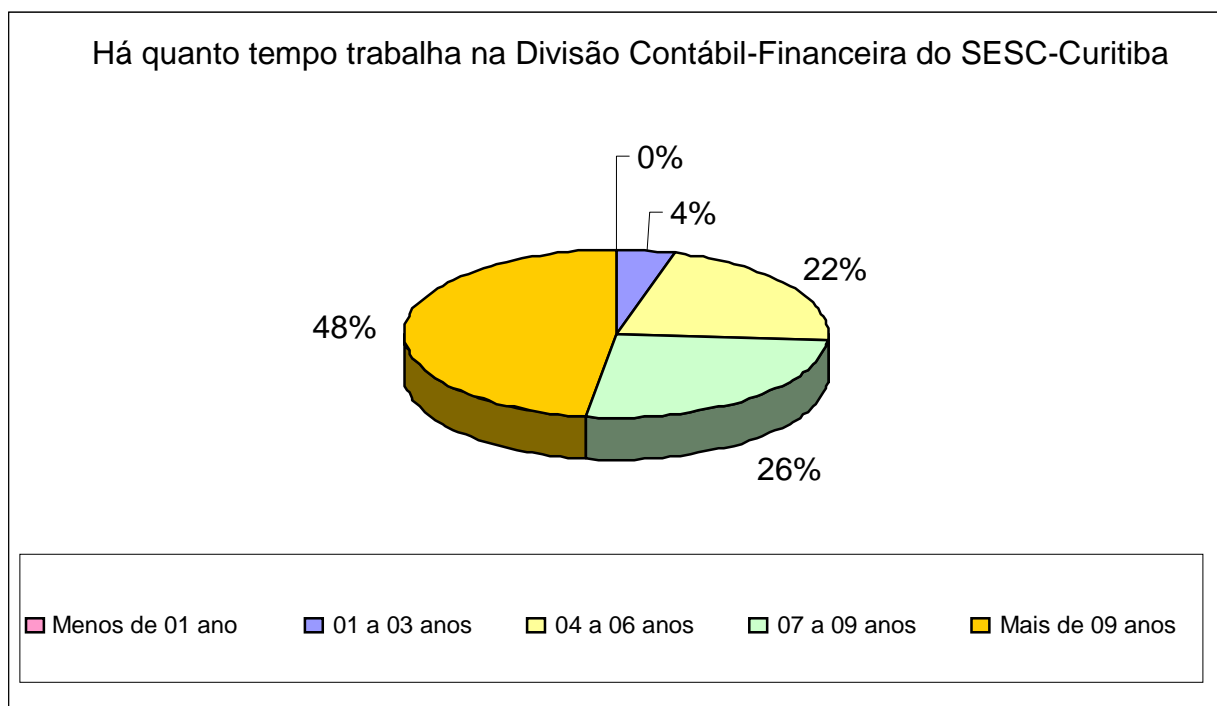
5. Há quanto tempo trabalha na Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba:

TABELA 5 - HÁ QUANTO TEMPO TRABALHA NA DIVISÃO CONTÁBIL FINANCEIRA DO SESC-CURITIBA

ANOS DE TRABALHO	Frequência	%
Menos de 01 ano	0	0%
01 a 03 anos	1	4%
04 a 06 anos	5	22%
07 a 09 anos	6	26%
Mais de 09 anos	11	48%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 5 - HÁ QUANTO TEMPO TRABALHA NA DIVISÃO CONTÁBIL-FINANCEIRA DO SESC-CURITIBA



Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

Análise das perguntas 01 a 05 – Perfil do funcionário

O universo pesquisado é composto por 23 pessoas, do qual 70% são pessoas do sexo masculino e 30% do sexo feminino. Pode-se considerar que a Divisão Contábil-Financeira tem um quadro de funcionários relativamente jovem, tendo em vista que 35% dos seus funcionários estão enquadrados na faixa etária de 26 a 33 anos, seguido por 26% enquadrados na faixa etária de 34 a 41 anos.

Apesar do quadro funcional ser relativamente jovem, a média de tempo de trabalho no SESC é superior a 11 anos, não havendo nenhum funcionário com menos de 01 ano de empresa. Na Divisão Contábil-Financeira, a média de tempo de trabalho no departamento é de mais de 09 anos, resultado esse representado por 48% do quadro funcional, seguido por 26% que trabalham de 07 a 09 anos no departamento.

Observa-se, também, que os funcionários têm um elevado nível educacional, pois 39% dos funcionários têm curso superior completo, e, 39% têm pós-graduação, ou seja, dos 23 funcionários, 18 deles já cursaram no mínimo a faculdade, resultado esse muito importante para a empresa, o que demonstra que os funcionários têm um nível mais elevado de informações.

B – PERCEPÇÃO SOBRE A ORGANIZAÇÃO

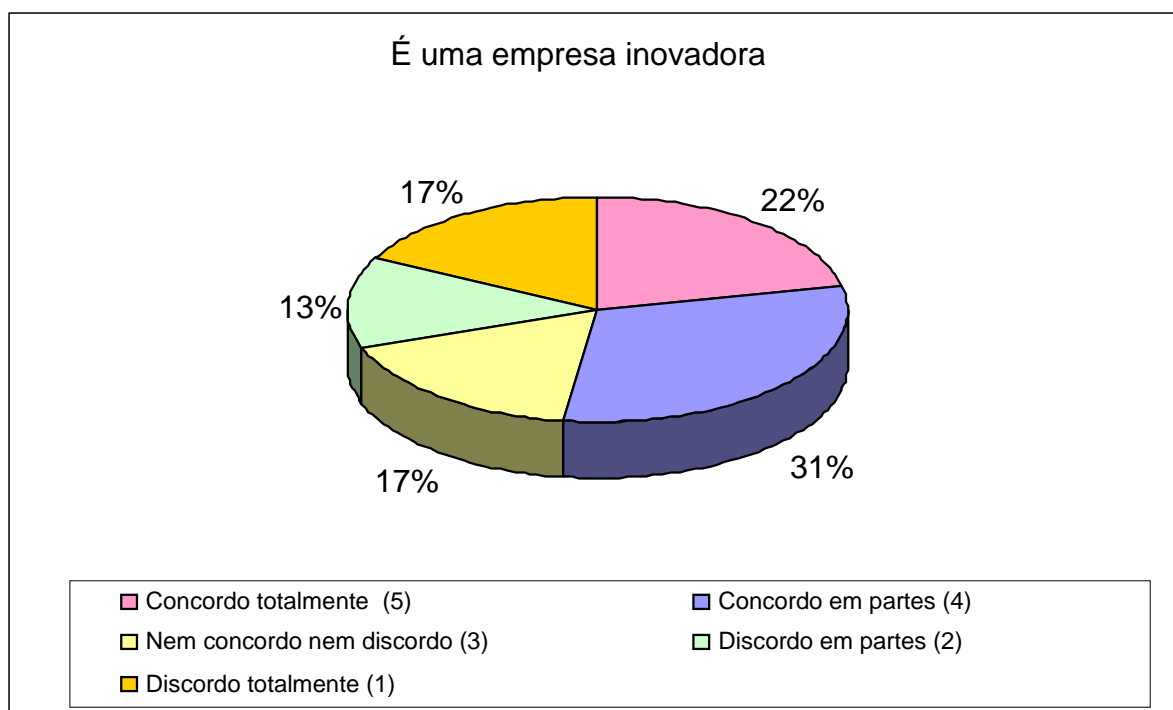
6. Em relação ao SESC, na sua opinião:

TABELA 6.1- É UMA EMPRESA INOVADORA

É uma empresa inovadora	Frequência	%
Concordo totalmente (5)	5	22%
Concordo em partes (4)	7	30%
Nem concordo nem discordo (3)	4	17%
Discordo em partes (2)	3	13%
Discordo totalmente (1)	4	17%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 6.1- É UMA EMPRESA INOVADORA



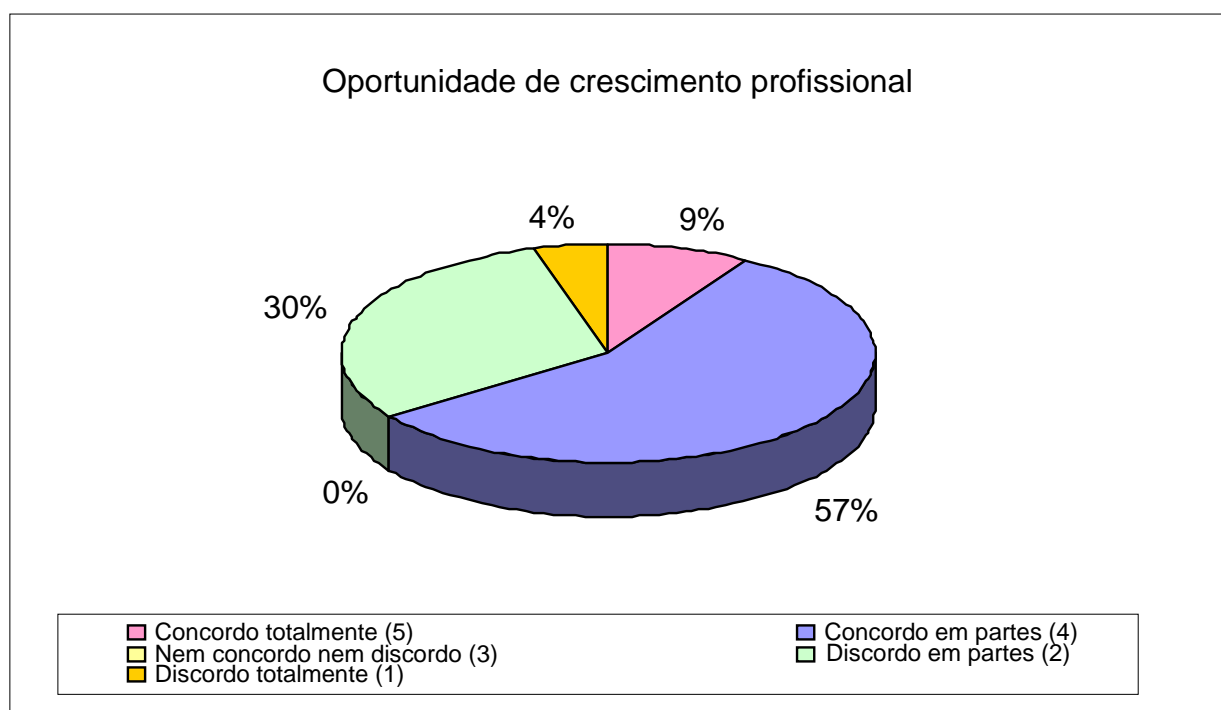
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 6.2 - OFERECE OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL

Oportunidade de crescimento profissional	Freqüência	%
Concordo totalmente (5)	2	9%
Concordo em partes (4)	13	57%
Nem concordo nem discordo (3)	0	0%
Discordo em partes (2)	7	30%
Discordo totalmente (1)	1	4%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 6.2 - OFERECE OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL



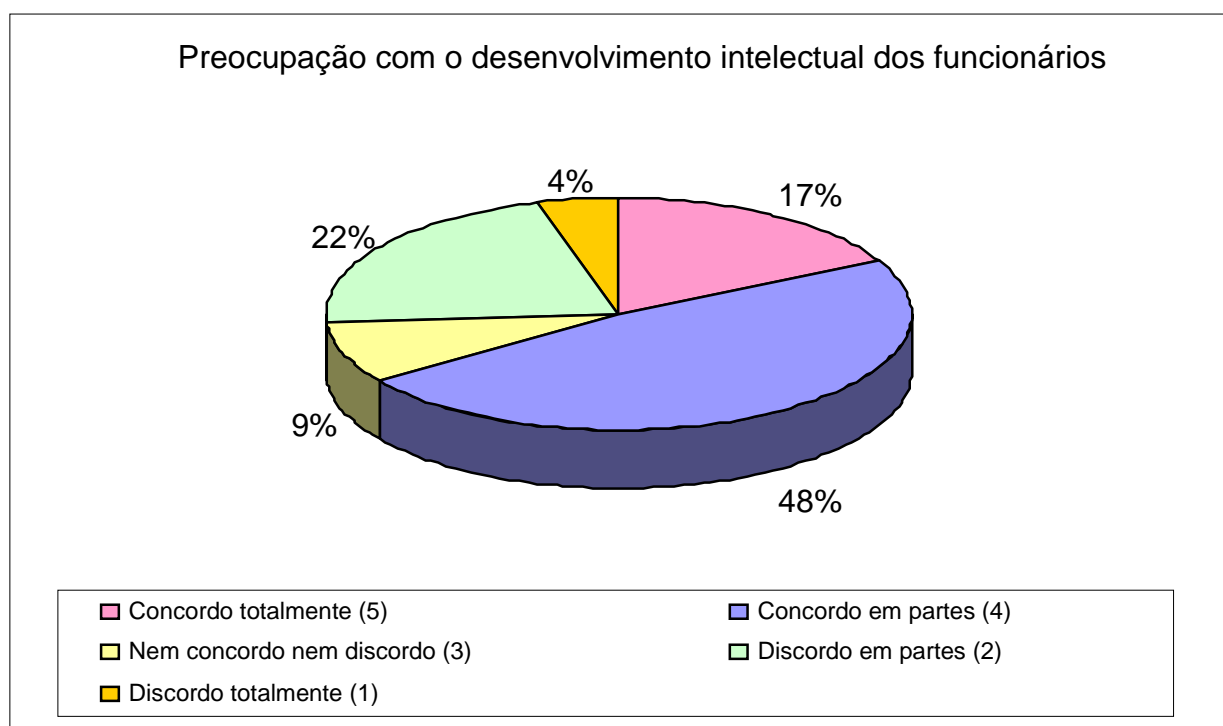
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 6.3 - É UMA EMPRESA PREOCUPADA COM O DESENVOLVIMENTO INTELECTUAL DOS FUNCIONÁRIOS

Preocupação com o desenvolvimento intelectual dos funcionários	Frequência	%
Concordo totalmente (5)	4	17%
Concordo em partes (4)	11	48%
Nem concordo nem discordo (3)	2	9%
Discordo em partes (2)	5	22%
Discordo totalmente (1)	1	4%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 6.3 - É UMA EMPRESA PREOCUPADA COM O DESENVOLVIMENTO INTELECTUAL DOS FUNCIONÁRIOS



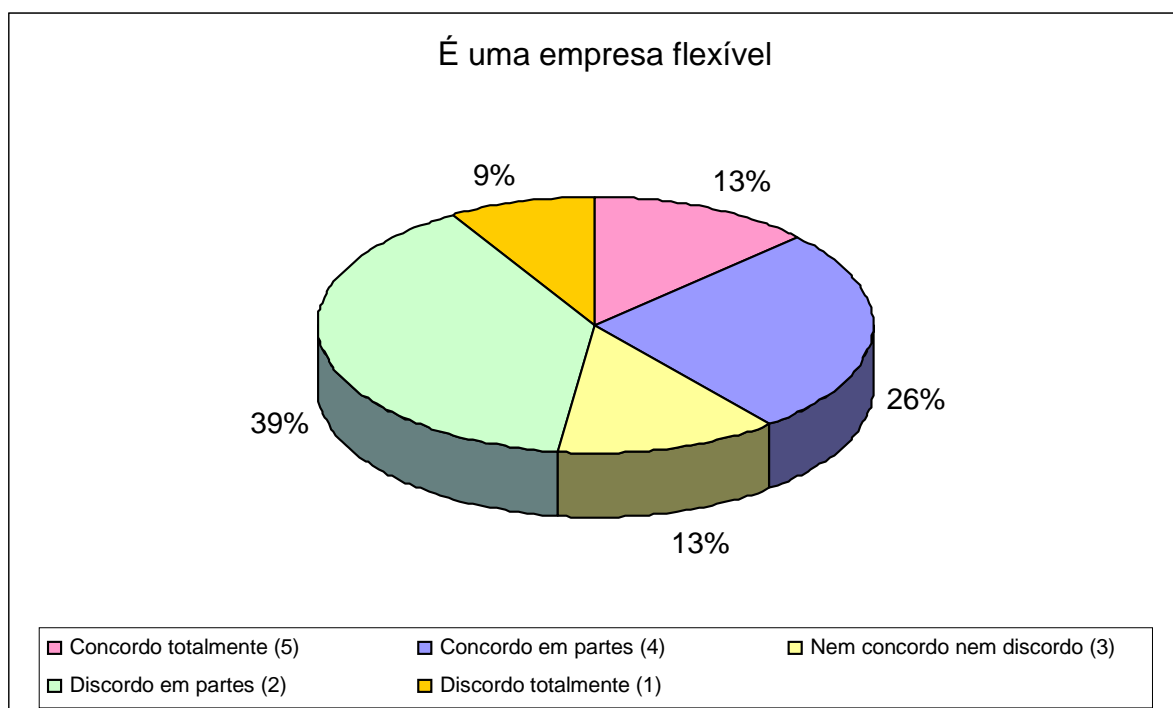
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 6.4 - É UMA EMPRESA FLEXÍVEL

É uma empresa flexível	Frequência	%
Concordo totalmente (5)	3	13%
Concordo em partes (4)	6	26%
Nem concordo nem discordo (3)	3	13%
Discordo em partes (2)	9	39%
Discordo totalmente (1)	2	9%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 6.4 - É UMA EMPRESA FLEXÍVEL



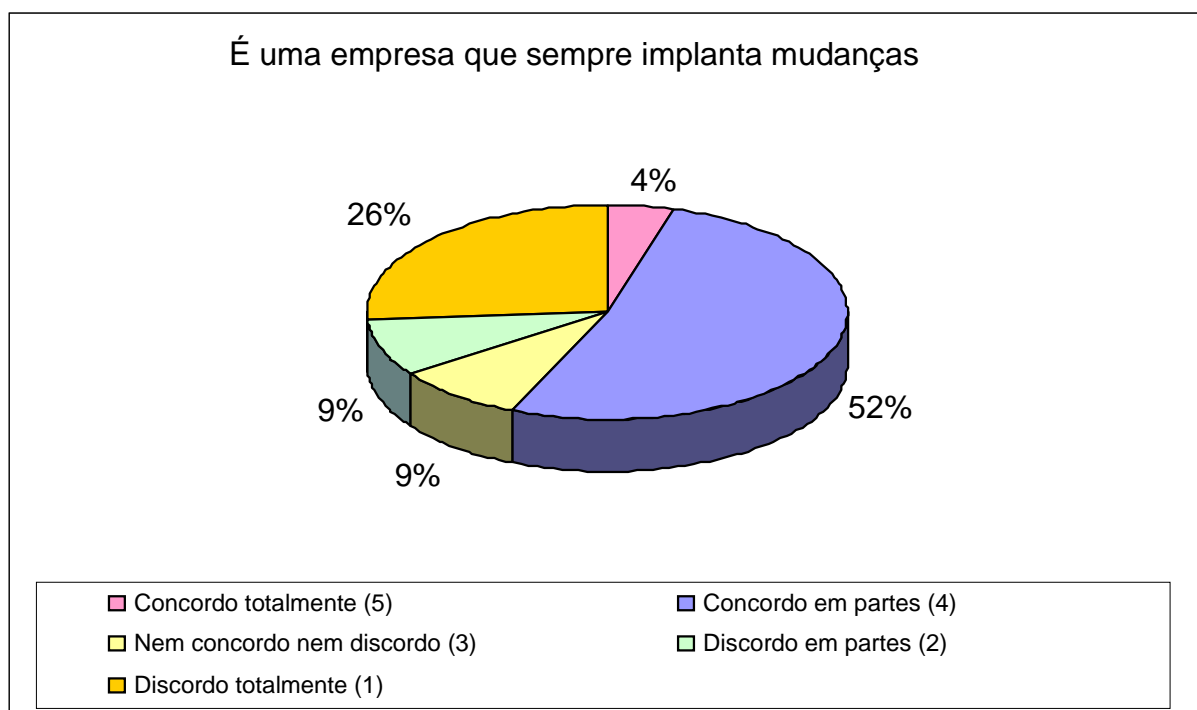
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 6.5 - É UMA EMPRESA QUE SEMPRE IMPLANTA MUDANÇAS

É uma empresa que sempre implanta mudanças	Frequência	%
Concordo totalmente (5)	1	4%
Concordo em partes (4)	12	52%
Nem concordo nem discordo (3)	2	9%
Discordo em partes (2)	2	9%
Discordo totalmente (1)	6	26%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 6.5 - É UMA EMPRESA QUE SEMPRE IMPLANTA MUDANÇAS



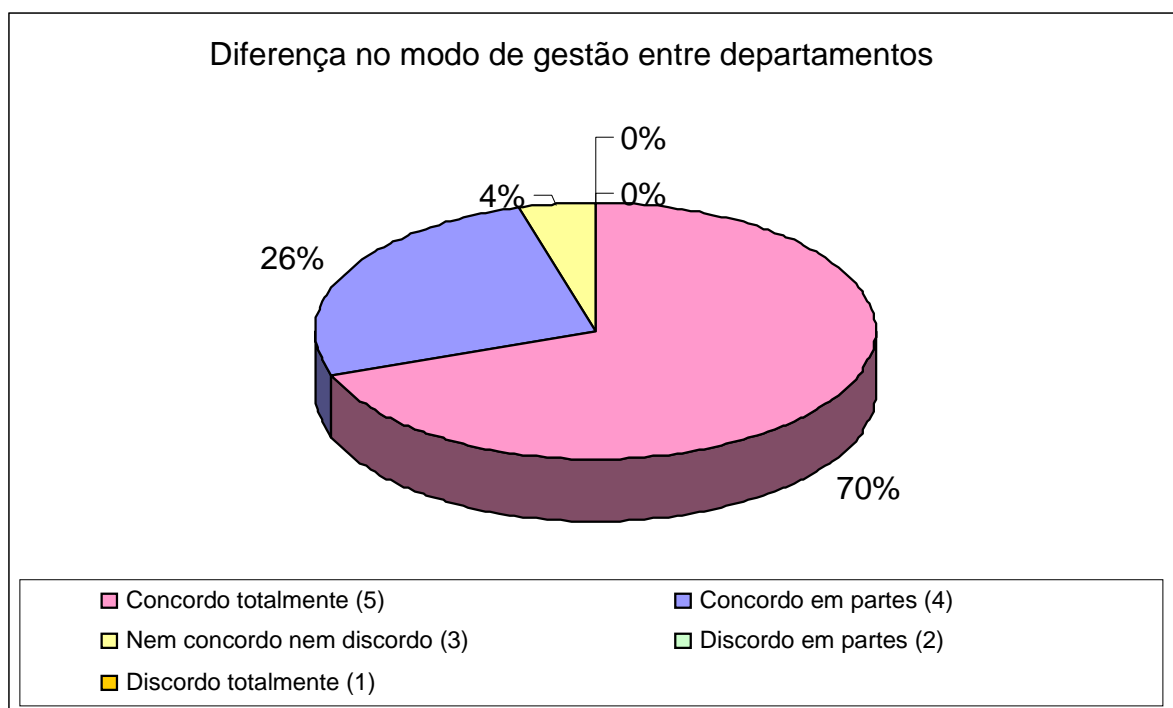
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 6.6 - HÁ DIFERENÇA NO MODO DE GESTÃO ENTRE OS DEPARTAMENTOS DO SESC

Diferença no modo de gestão entre departamentos	Frequência	%
Concordo totalmente (5)	16	70%
Concordo em partes (4)	6	26%
Nem concordo nem discordo (3)	1	4%
Discordo em partes (2)	0	0%
Discordo totalmente (1)	0	0%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 6.6 - HÁ DIFERENÇA NO MODO DE GESTÃO ENTRE OS DEPARTAMENTOS DO SESC



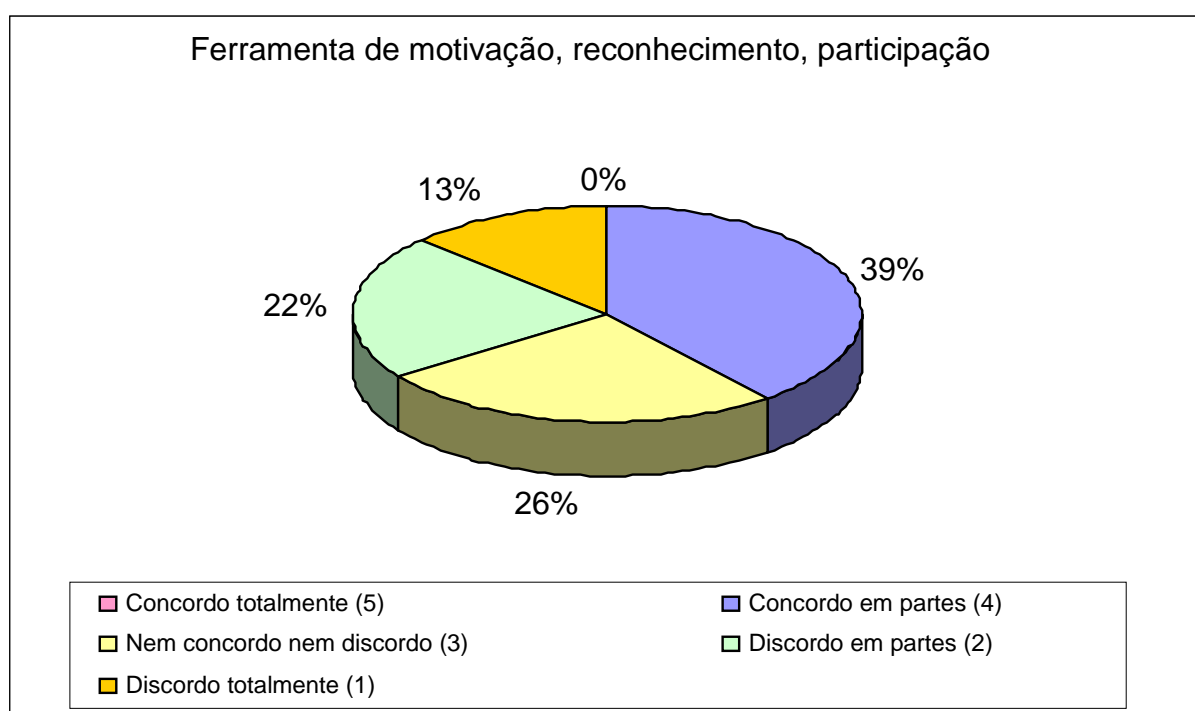
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 6.7 - EXISTEM FERRAMENTAS DE MOTIVAÇÃO, RECONHECIMENTO OU PARTICIPAÇÃO PARA OS FUNCIONÁRIOS

Ferramenta de motivação, reconhecimento, participação	Frequência	%
Concordo totalmente (5)	0	0%
Concordo em partes (4)	9	39%
Nem concordo nem discordo (3)	6	26%
Discordo em partes (2)	5	22%
Discordo totalmente (1)	3	13%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 6.7 - EXISTEM FERRAMENTAS DE MOTIVAÇÃO, RECONHECIMENTO OU PARTICIPAÇÃO PARA OS FUNCIONÁRIOS



Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

Análise do bloco 6 – Em relação ao SESC na sua opinião

A análise sobre a percepção dos funcionários em relação ao SESC permite identificar que o SESC é uma empresa inovadora, tendo em vista que 22% dos funcionários concordam com essa afirmativa e 30% dos funcionários concordam em partes, ou seja, mais de 50% dos funcionários concordam com a afirmação. Confirma-se esse resultado quando identificado que 52% dos funcionários concordam, ao menos em partes, que o SESC é uma empresa que implanta mudanças.

Verifica-se, também, que a empresa tende a oferecer oportunidade de crescimento profissional. Do universo pesquisado, apenas 4% discordam totalmente da afirmação e, 57% concordam em partes. Além disso, percebe-se que o SESC é uma empresa preocupada com o desenvolvimento intelectual dos funcionários, pois 48% concordam em partes que a empresa preocupa-se com o desenvolvimento intelectual dos funcionários, contra 4% discordam totalmente desse aspecto.

Apesar do SESC investir no desenvolvimento intelectual dos funcionários, nota-se que a empresa não procura investir em ferramentas que promovam a motivação, o reconhecimento, participação do funcionário. Do universo pesquisado, 39% concordam em partes, 26% nem concordam nem discordam e, 35% discordam ao menos em parte da afirmação.

Um dos aspectos relevante analisado nesse conjunto de quesitos sobre o SESC, é a existência de diferença no modo de gestão entre os departamentos da empresa. Observa-se que 70% dos funcionários da Divisão Contábil-Financeira concordam com a afirmativa, e nenhum deles discorda do assunto. Conclui-se então, que os funcionários conseguem perceber claramente quando um gestor tenta administrar de forma diferente um determinado departamento da empresa.

Conforme, Brizola (2002), é importante para uma empresa desenvolver métodos para permitir a participação dos funcionários pois faz com que esses tornem-se mais comprometidos com as metas organizacionais, e, com suas próprias metas, fazendo com que tenham mais motivação para realizar suas atividades.

C - PERCEPÇÃO SOBRE A DIVISÃO CONTÁBIL-FINANCEIRA DO SESC-CURITIBA

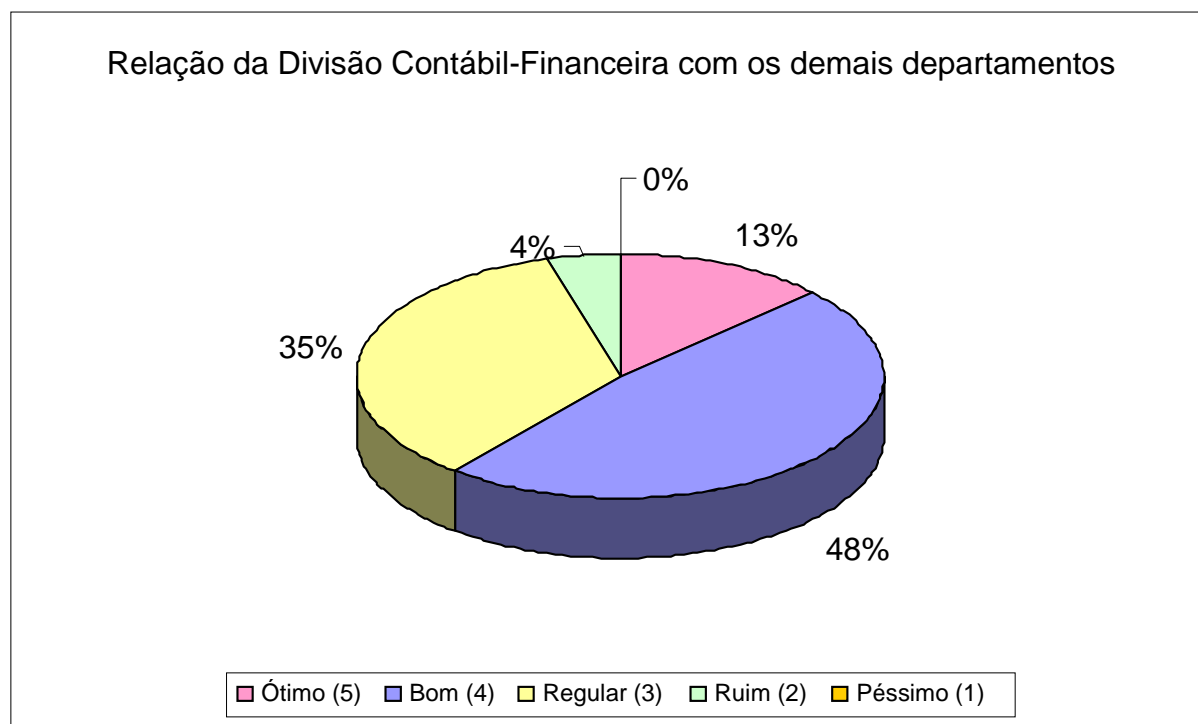
7. Com relação ao seu ponto de vista:

TABELA 7.1 - O RELACIONAMENTO DA DIVISÃO CONTÁBIL-FINANCEIRA COM OS DEMAIS DEPARTAMENTOS DO SESC É

Relação da Divisão Contábil-Financeira com os demais departamentos	Frequência	%
Ótimo (5)	3	13%
Bom (4)	11	48%
Regular (3)	8	35%
Ruim (2)	1	4%
Péssimo (1)	0	0%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 7.1 - O RELACIONAMENTO DA DIVISÃO CONTÁBIL-FINANCEIRA COM OS DEMAIS DEPARTAMENTOS DO SESC É



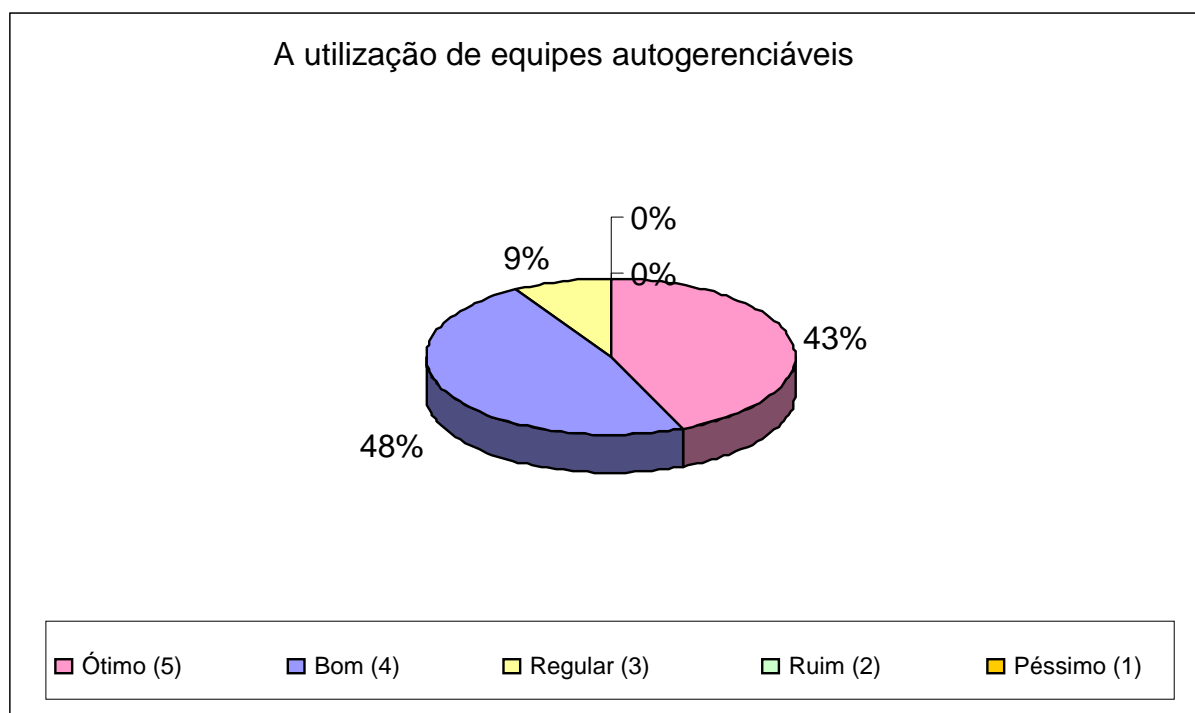
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 7.2 - A UTILIZAÇÃO DE EQUIPES AUTO-GERENCIÁVEIS COMO FORMA DE TRABALHO É

A utilização de equipes auto-gerenciáveis	Frequência	%
Ótimo (5)	10	43%
Bom (4)	11	48%
Regular (3)	2	9%
Ruim (2)	0	0%
Péssimo (1)	0	0%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 7.2 - A UTILIZAÇÃO DE EQUIPES AUTO-GERENCIÁVEIS COMO FORMA DE TRABALHO É



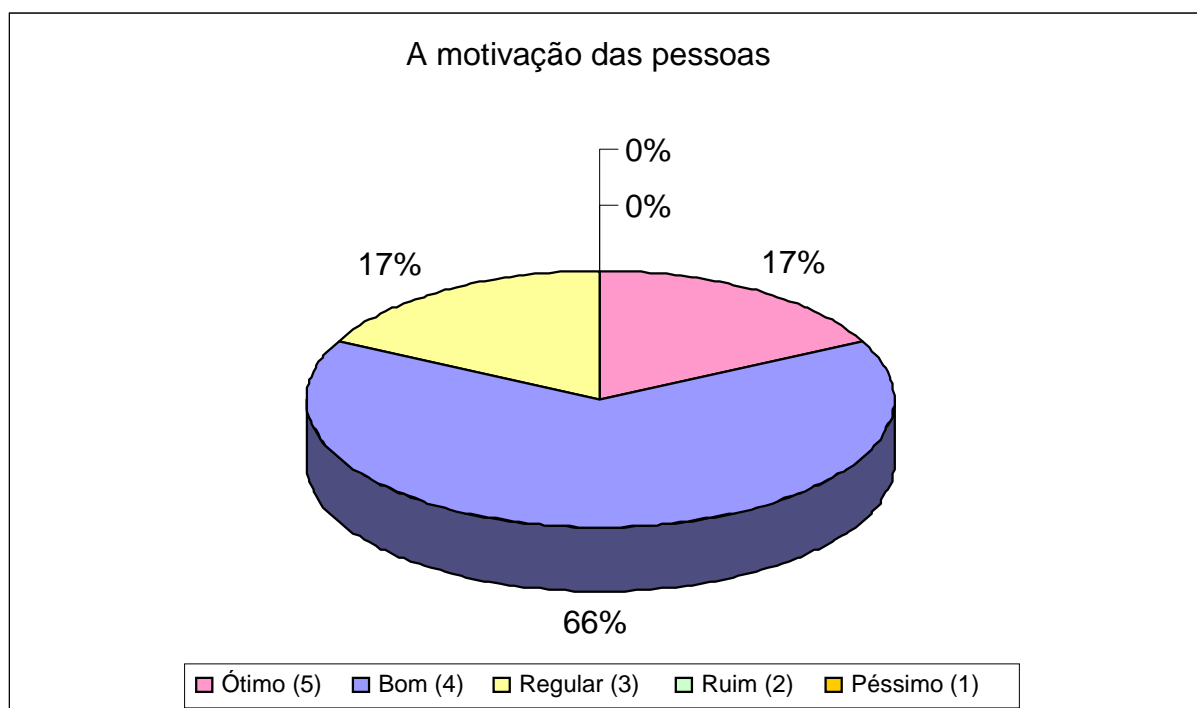
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 7.3 - A MOTIVAÇÃO DAS PESSOAS PODE SER CONSIDERADA COMO SENDO

A motivação das pessoas	Frequência	%
Ótimo (5)	4	17%
Bom (4)	15	65%
Regular (3)	4	17%
Ruim (2)	0	0%
Péssimo (1)	0	0%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 7.3 - A MOTIVAÇÃO DAS PESSOAS PODE SER CONSIDERADA COMO SENDO



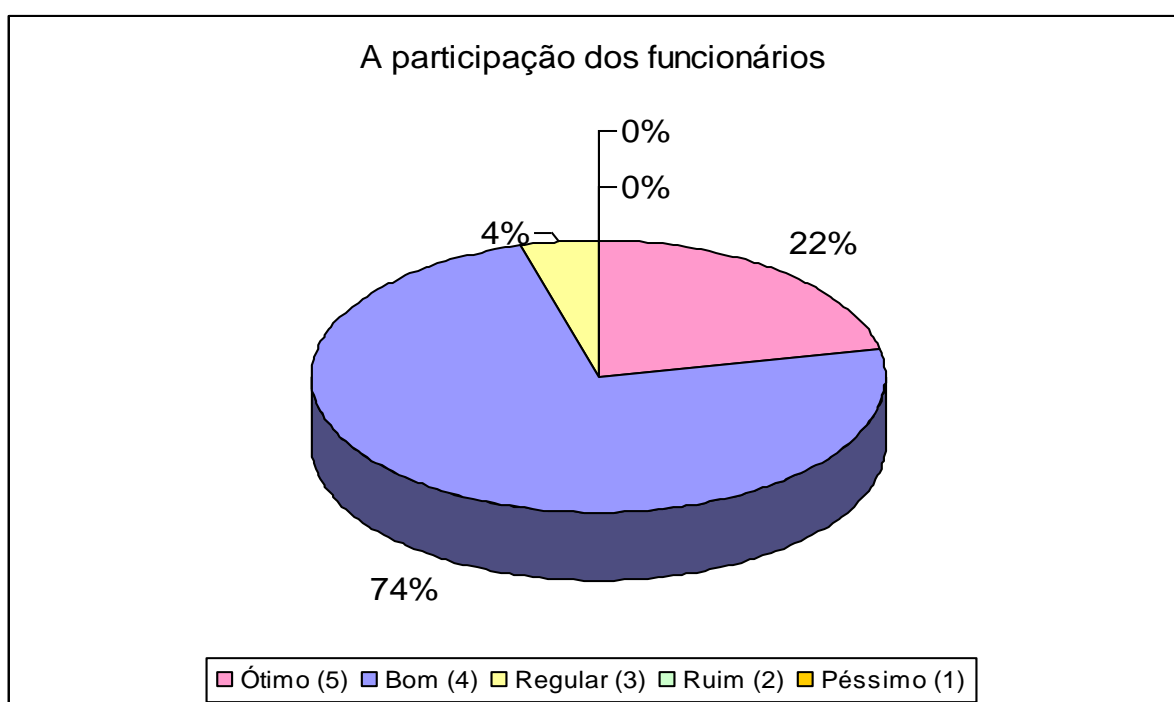
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 7.4 - A PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NO DEPARTAMENTO É

A participação dos funcionários	Frequência	%
Ótimo (5)	5	22%
Bom (4)	17	74%
Regular (3)	1	4%
Ruim (2)	0	0%
Péssimo (1)	0	0%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 7.4 - A PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NO DEPARTAMENTO É



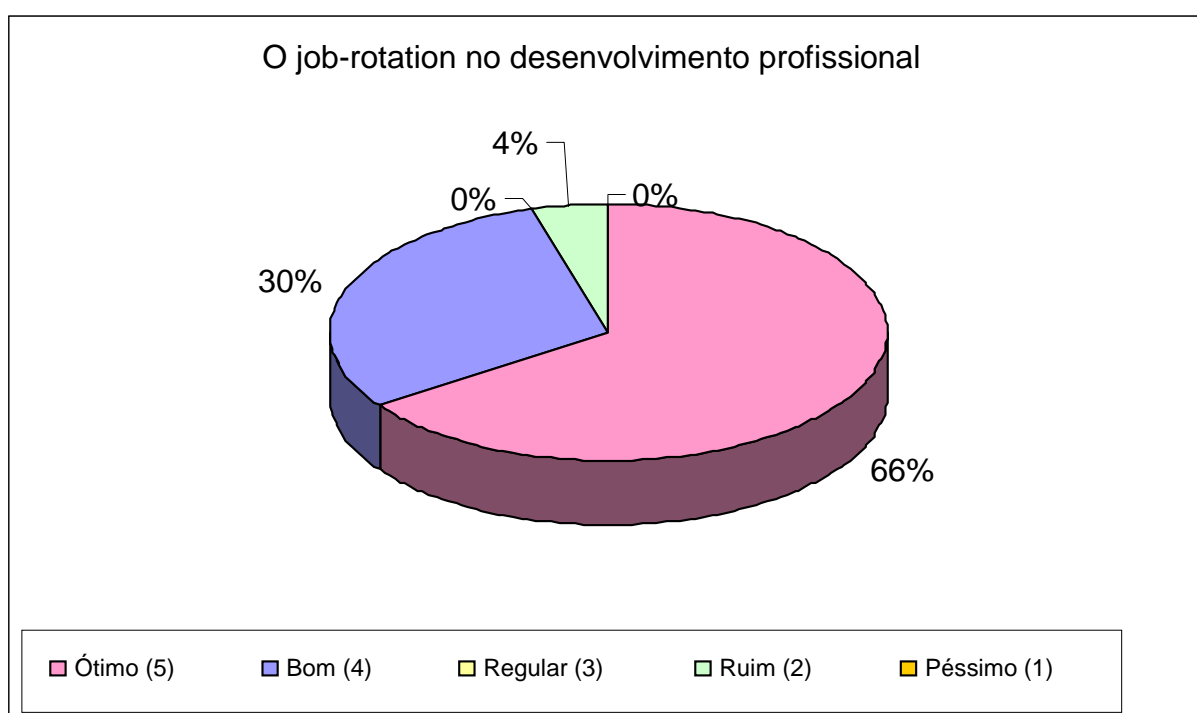
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 7.5 - O JOB-ROTATION (ROTATIVIDADE DE ATIVIDADES), NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL É

O job-rotation no desenvolvimento profissional	Frequência	%
Ótimo (5)	15	65%
Bom (4)	7	30%
Regular (3)	0	0%
Ruim (2)	1	4%
Péssimo (1)	0	0%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 7.5 - O JOB-ROTATION (ROTATIVIDADE DE ATIVIDADES), NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL É



Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

Análise do bloco 7 – Com relação ao seu ponto de vista

Segundo a percepção dos funcionários da Divisão-Contábil Financeira, pode-se observar que o departamento tem um bom relacionamento com os demais departamentos do SESC. Do total de pesquisados, 48% deles, acreditam que existe um bom relacionamento e, apenas 4% acreditam que o relacionamento é ruim.

Conforme abordado no início desse trabalho, a Divisão Contábil-Financeira adota as equipes autogerenciadas como forma de trabalho, além de também aderir ao *job rotation* (rotatividade de atividades) como método de aprimoramento das atividades desempenhadas pela Divisão Contábil-Financeira.

Analisando o ponto de vista dos funcionários, identifica-se que as duas práticas de gestão, acima citadas, são bem aceitas entre eles. Assim, considerando a idéia de Schermerhorn Jr (1996) sobre equipes autogerenciadas, a qual enfatiza necessidade da participação dos funcionários e da existência da multi-habilidade dos membros (desempenhar diversas atividades), pode-se confirmar tais necessidades, observando os resultados obtidos na pesquisa com a Divisão Contábil-Financeira. Verifica-se que 43% dos funcionários acham ótima a utilização das equipes autogerenciadas como forma de trabalho e que o *job rotation*, para 65% dos pesquisados é ótima e 30% é boa maneira de conduzir o desenvolvimento profissional. Ou seja, como utiliza-se a equipe autogerenciada, é natural que os resultados sejam positivos, visto que é necessário desenvolver um ambiente que proporcione a aplicação da prática em questão.

Outro aspecto comprovado na prática é a utilização da gestão participativa, confirmando-se tal quando perguntado como é a motivação e a participação dos funcionários. Nota-se que a motivação dos funcionários de alguma forma está sendo estimulada, tendo em vista que 65% afirmam que a motivação dos funcionários é boa e 17% acham que ótima. Já no tocante à participação, identifica-se que 74% acreditam que é boa e 22% afirmam que é ótima a participação dos funcionários.

Segundo Robbins (2002) a principal função da gestão participativa é promover o envolvimento e participação do funcionário, visando oferecer motivação intrínseca essencial para o aproveitamento das oportunidades de crescimento, responsabilidade, envolvimento com o trabalho, visando satisfazer as necessidades de responsabilidade, realização, reconhecimento, crescimento e auto-estima, ou seja, aspectos relacionados às teorias motivacionais de Maslow e Herzberg.

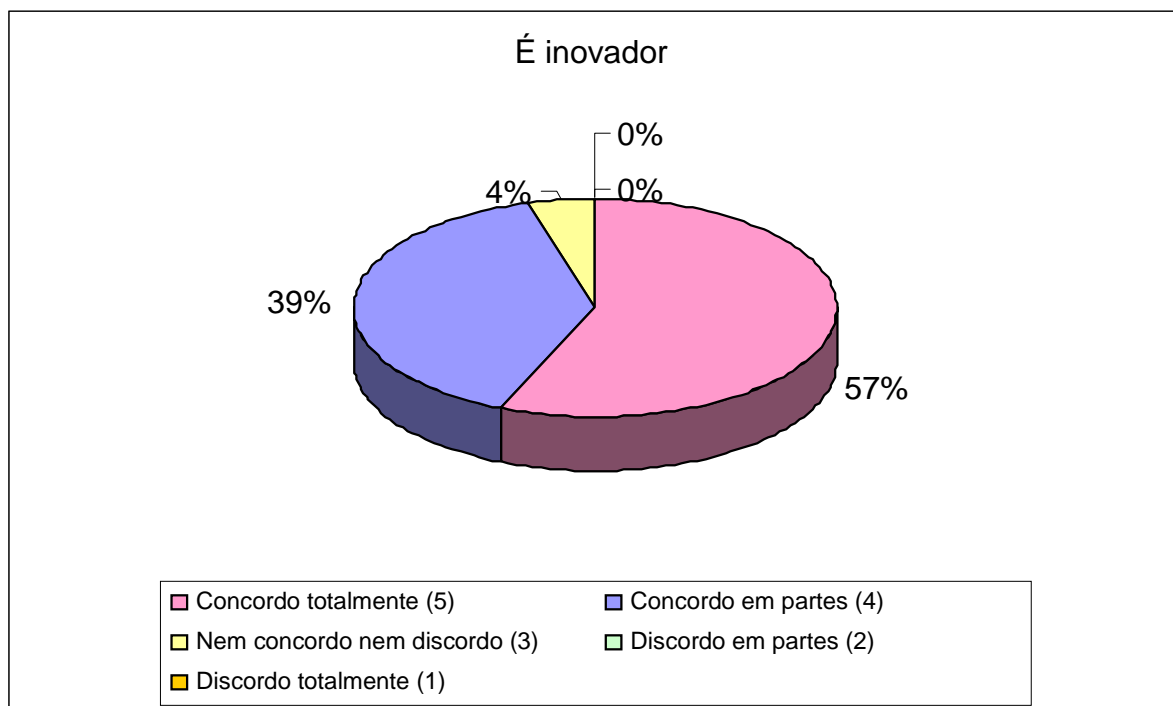
8. Em relação ao gestor, você considera que:

TABELA 8.1 - É INOVADOR

É inovador	Frequência	%
Concordo totalmente (5)	13	57%
Concordo em partes (4)	9	39%
Nem concordo nem discordo (3)	1	4%
Discordo em partes (2)	0	0%
Discordo totalmente (1)	0	0%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 8.1 - É INOVADOR



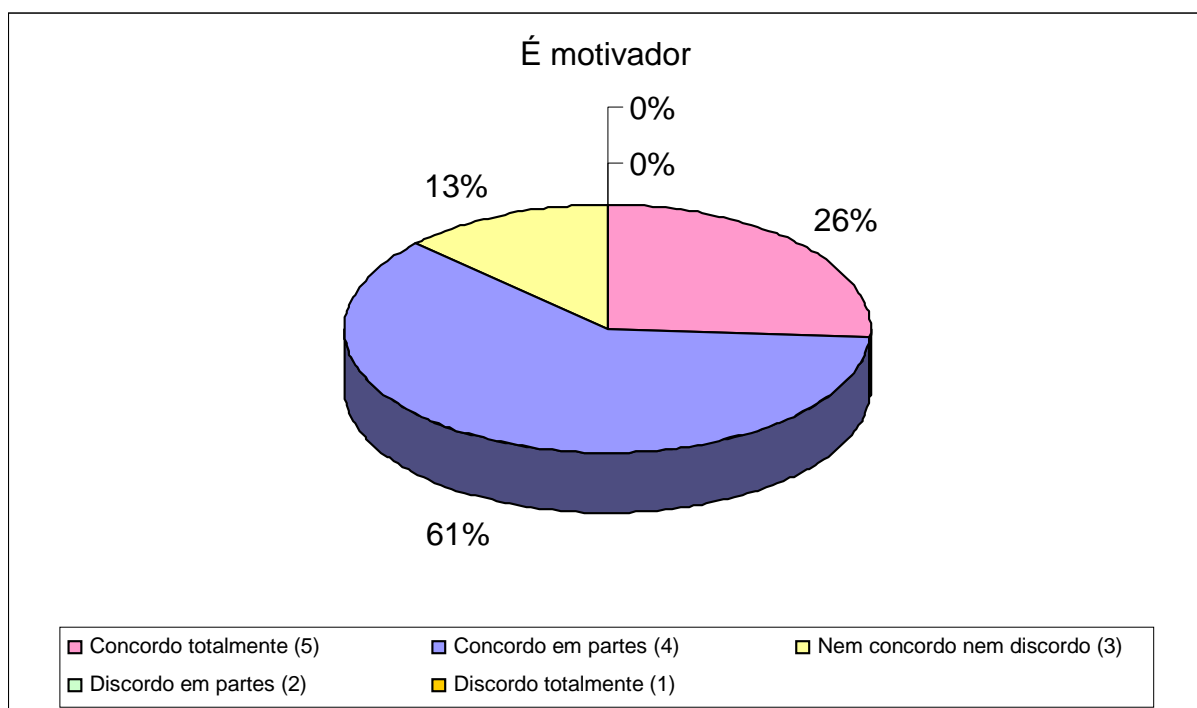
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 8.2 - É MOTIVADOR

É motivador	Frequência	%
Concordo totalmente (5)	6	26%
Concordo em partes (4)	14	61%
Nem concordo nem discordo (3)	3	13%
Discordo em partes (2)	0	0%
Discordo totalmente (1)	0	0%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 8.2 - É MOTIVADOR



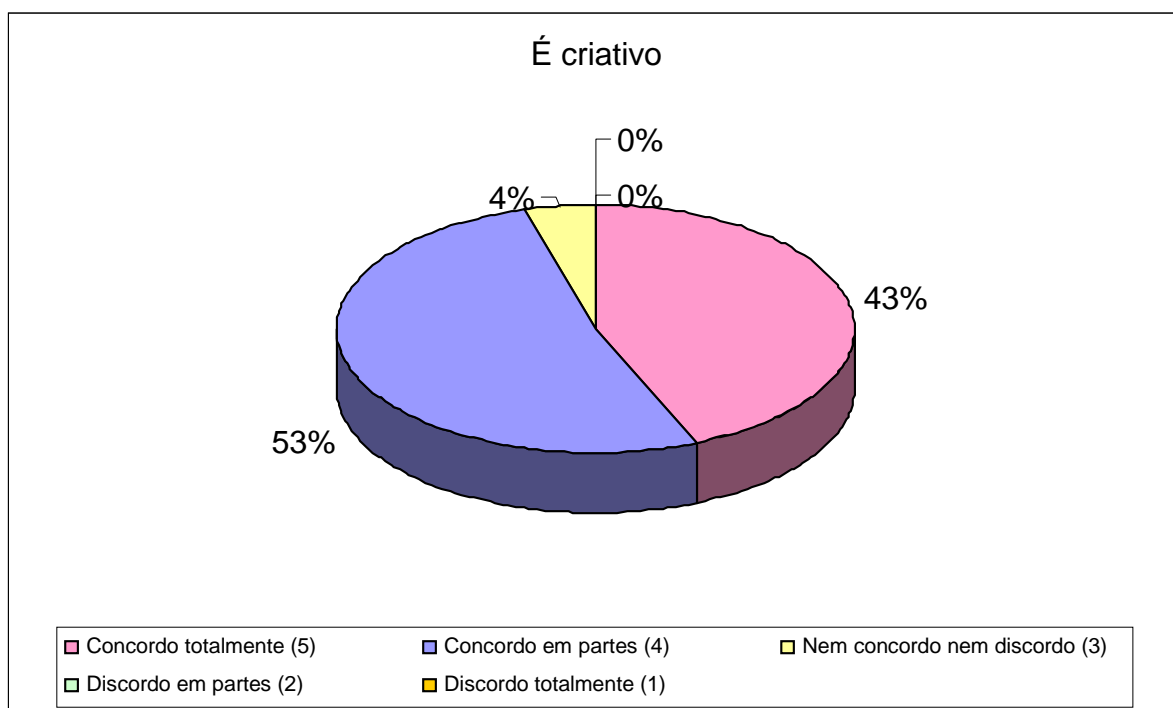
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 8.3 - É CRIATIVO

É criativo	Frequência	%
Concordo totalmente (5)	10	43%
Concordo em partes (4)	12	52%
Nem concordo nem discordo (3)	1	4%
Discordo em partes (2)	0	0%
Discordo totalmente (1)	0	0%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 8.3 - É CRIATIVO



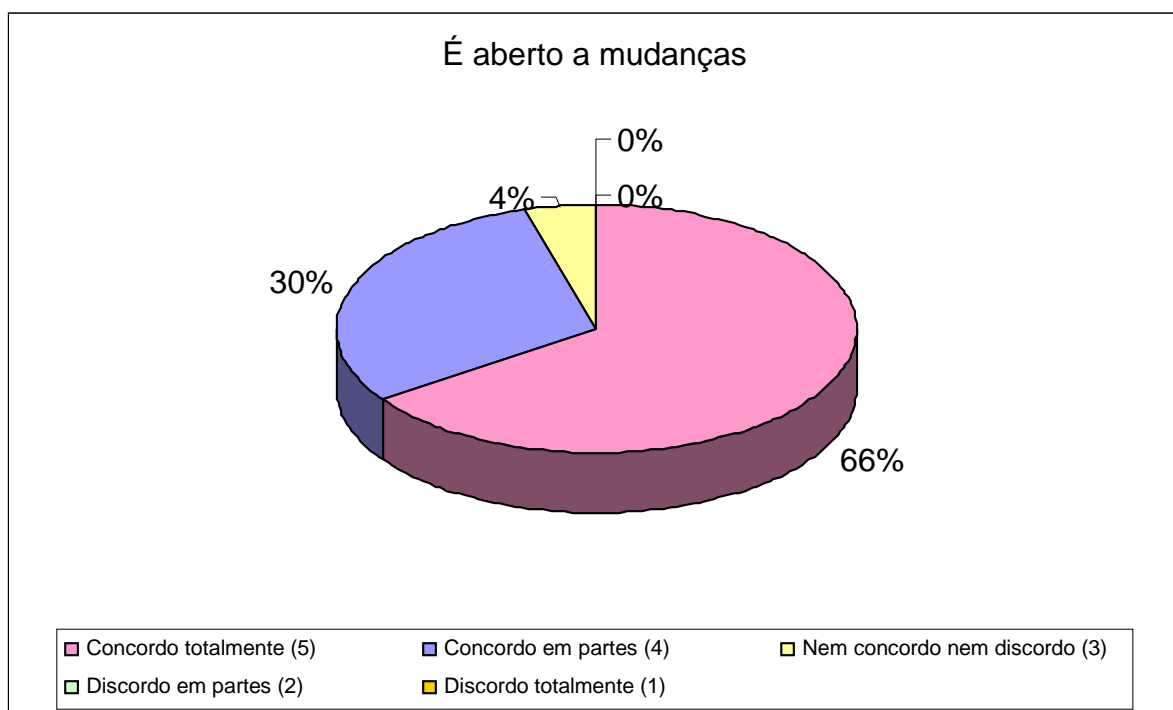
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 8.4 - É ABERTO A MUDANÇAS

É aberto a mudanças	Frequência	%
Concordo totalmente (5)	15	65%
Concordo em partes (4)	7	30%
Nem concordo nem discordo (3)	1	4%
Discordo em partes (2)	0	0%
Discordo totalmente (1)	0	0%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 8.4 - É ABERTO A MUDANÇAS



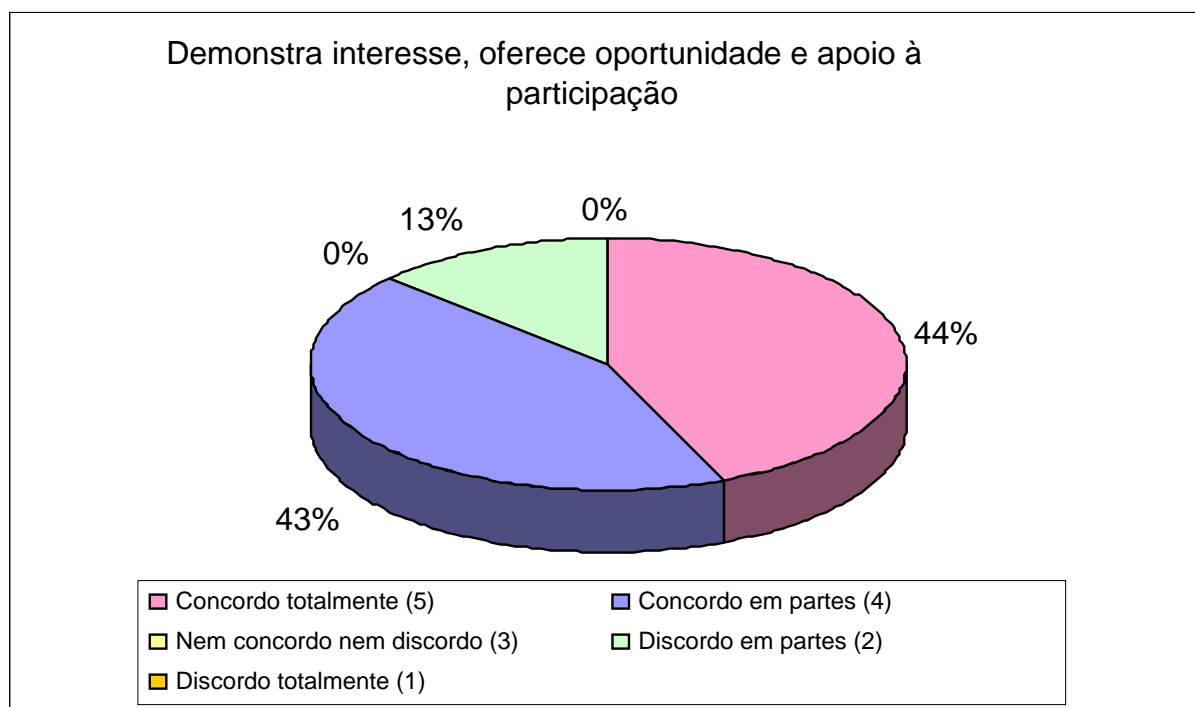
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 8.5 - DEMONSTRA INTERESSE, OFERECE OPORTUNIDADE E APOIO À PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Demonstra interesse, oferece oportunidade e apoio à participação	Frequência	%
Concordo totalmente (5)	10	43%
Concordo em partes (4)	10	43%
Nem concordo nem discordo (3)	0	0%
Discordo em partes (2)	3	13%
Discordo totalmente (1)	0	0%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 8.5 - DEMONSTRA INTERESSE, OFERECE OPORTUNIDADE E APOIO À PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS



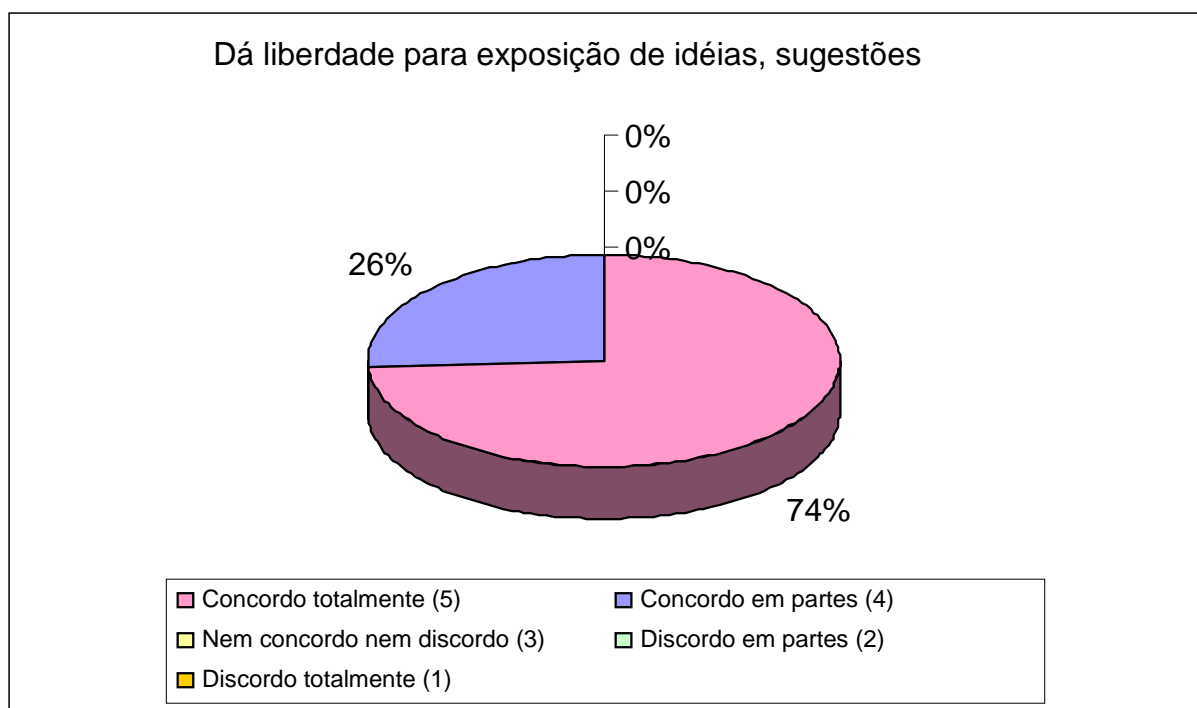
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 8.6 - DÁ LIBERDADE PARA A EXPOSIÇÃO DE IDÉIAS, SUGESTÕES

Dá liberdade para exposição de idéias, sugestões	Freqüência	%
Concordo totalmente (5)	17	74%
Concordo em partes (4)	6	26%
Nem concordo nem discordo (3)	0	0%
Discordo em partes (2)	0	0%
Discordo totalmente (1)	0	0%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 8.6 - DÁ LIBERDADE PARA A EXPOSIÇÃO DE IDÉIAS, SUGESTÕES



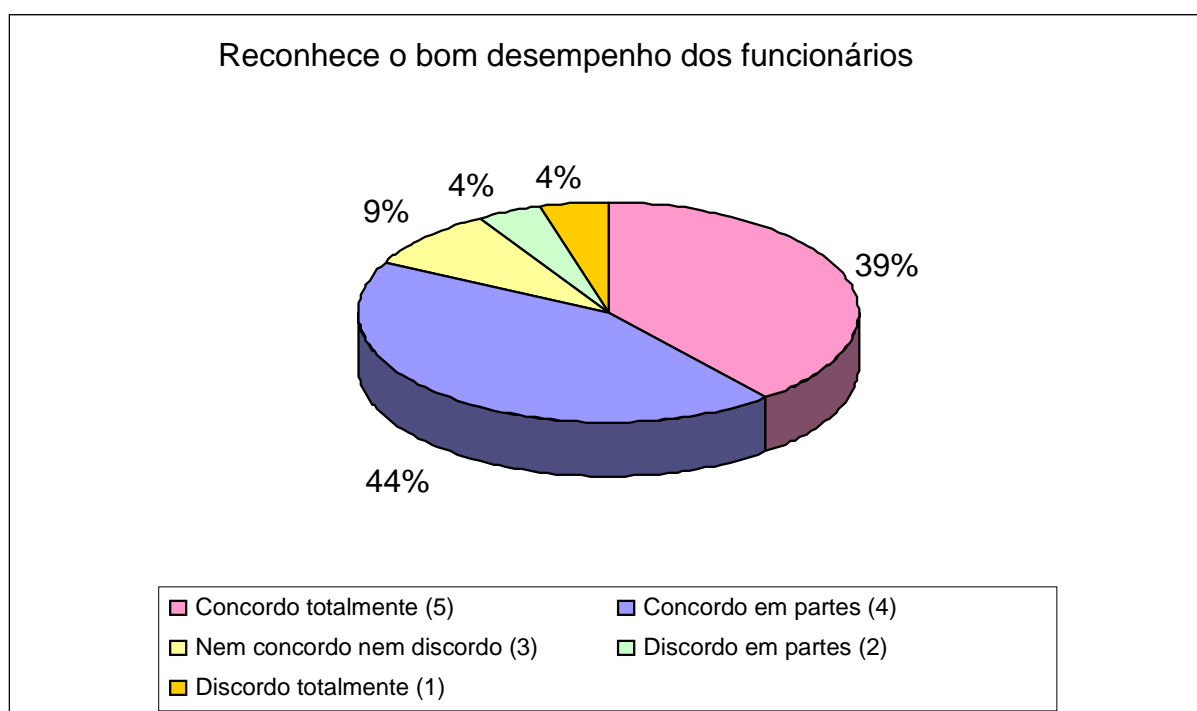
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 8.7 - RECONHECE O BOM DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS

Reconhece o bom desempenho dos funcionários	Frequência	%
Concordo totalmente (5)	9	39%
Concordo em partes (4)	10	43%
Nem concordo nem discordo (3)	2	9%
Discordo em partes (2)	1	4%
Discordo totalmente (1)	1	4%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 8.7 - RECONHECE O BOM DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS



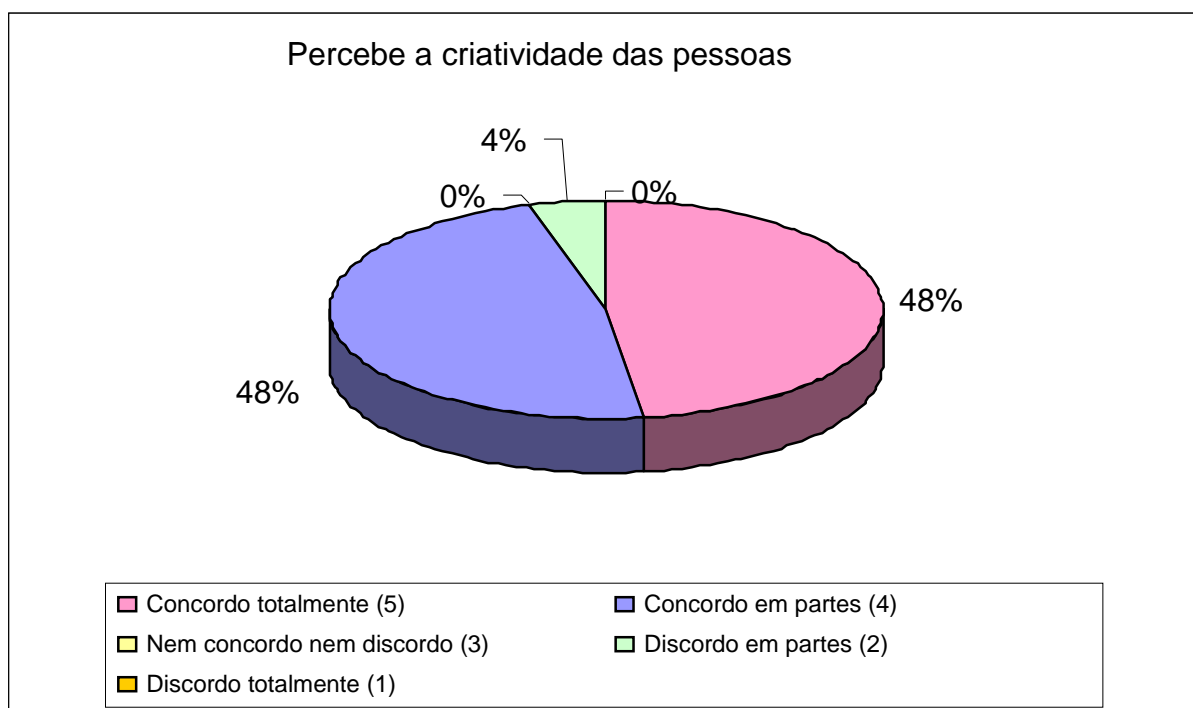
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 8.8 - PERCEBE A CRIATIVIDADE DAS PESSOAS

Percebe a criatividade das pessoas	Frequência	%
Concordo totalmente (5)	11	48%
Concordo em partes (4)	11	48%
Nem concordo nem discordo (3)	0	0%
Discordo em partes (2)	1	4%
Discordo totalmente (1)	0	0%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 8.8 - PERCEBE A CRIATIVIDADE DAS PESSOAS



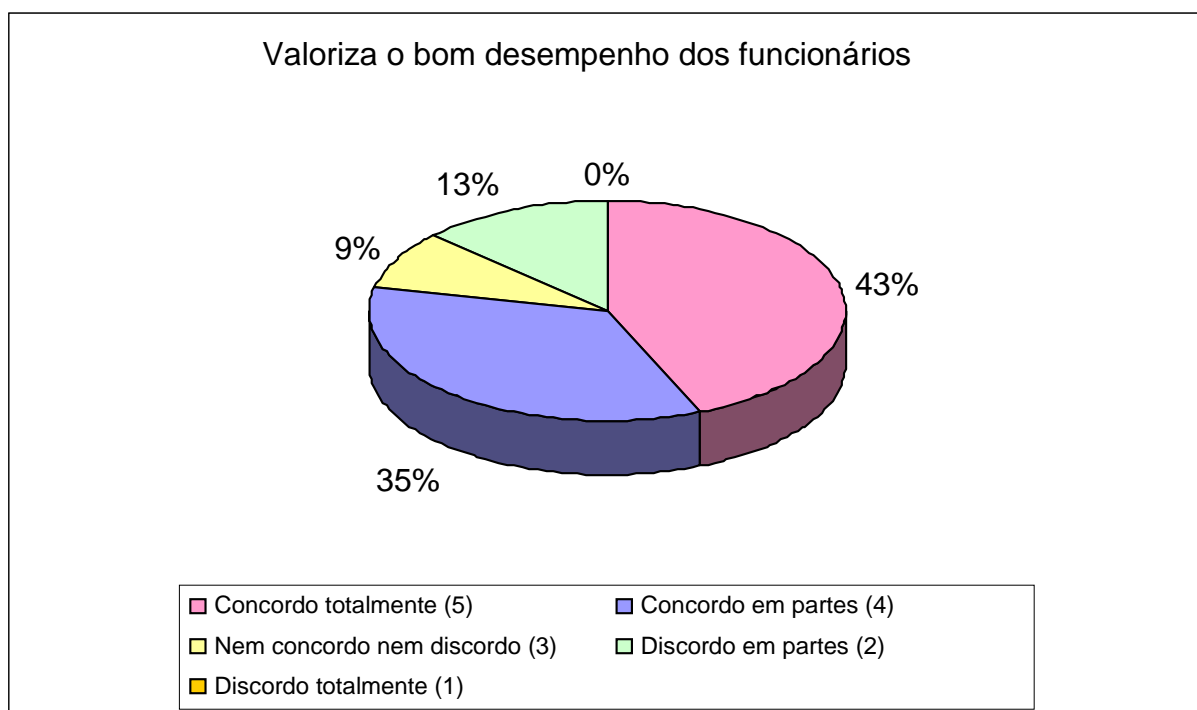
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 8.9 - VALORIZA O BOM DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS

Valoriza o bom desempenho dos funcionários	Frequência	%
Concordo totalmente (5)	10	43%
Concordo em partes (4)	8	35%
Nem concordo nem discordo (3)	2	9%
Discordo em partes (2)	3	13%
Discordo totalmente (1)	0	0%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 8.9 - VALORIZA O BOM DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS



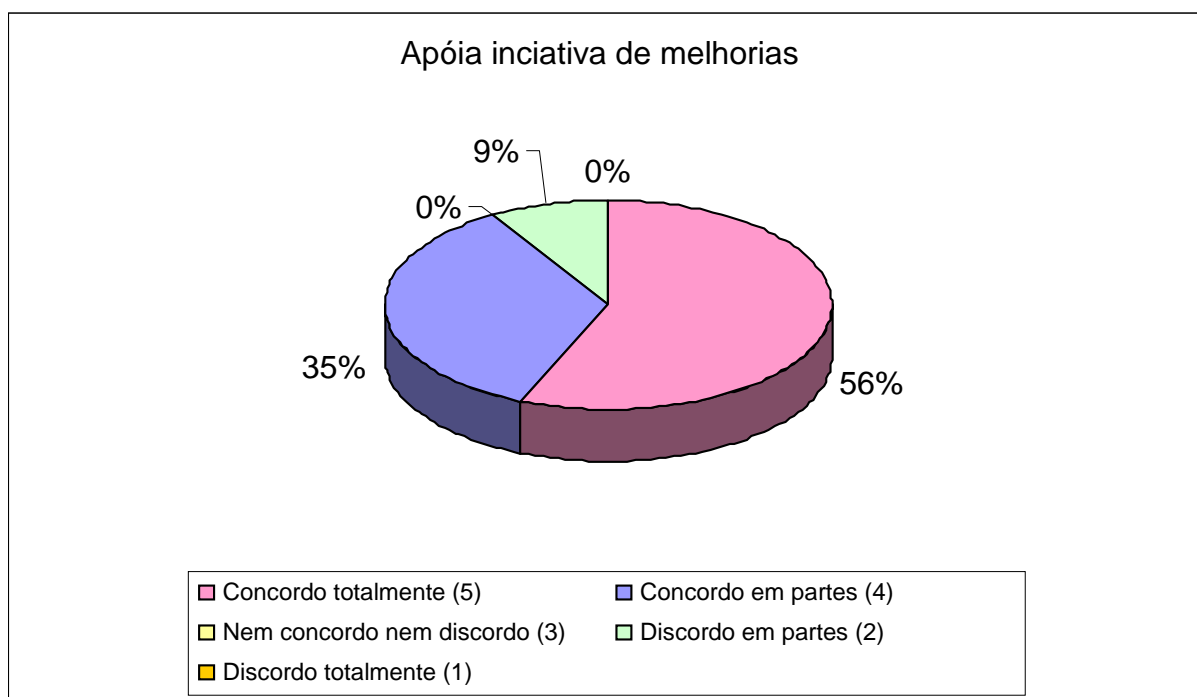
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 8.10 - APÓIA INICIATIVAS DE MELHORIAS DE PROCESSOS PROVINDAS DOS FUNCIONÁRIOS

Apóia iniciativa de melhorias	Frequência	%
Concordo totalmente (5)	13	57%
Concordo em partes (4)	8	35%
Nem concordo nem discordo (3)	0	0%
Discordo em partes (2)	2	9%
Discordo totalmente (1)	0	0%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 8.10 - APÓIA INICIATIVAS DE MELHORIAS DE PROCESSOS PROVINDAS DOS FUNCIONÁRIOS



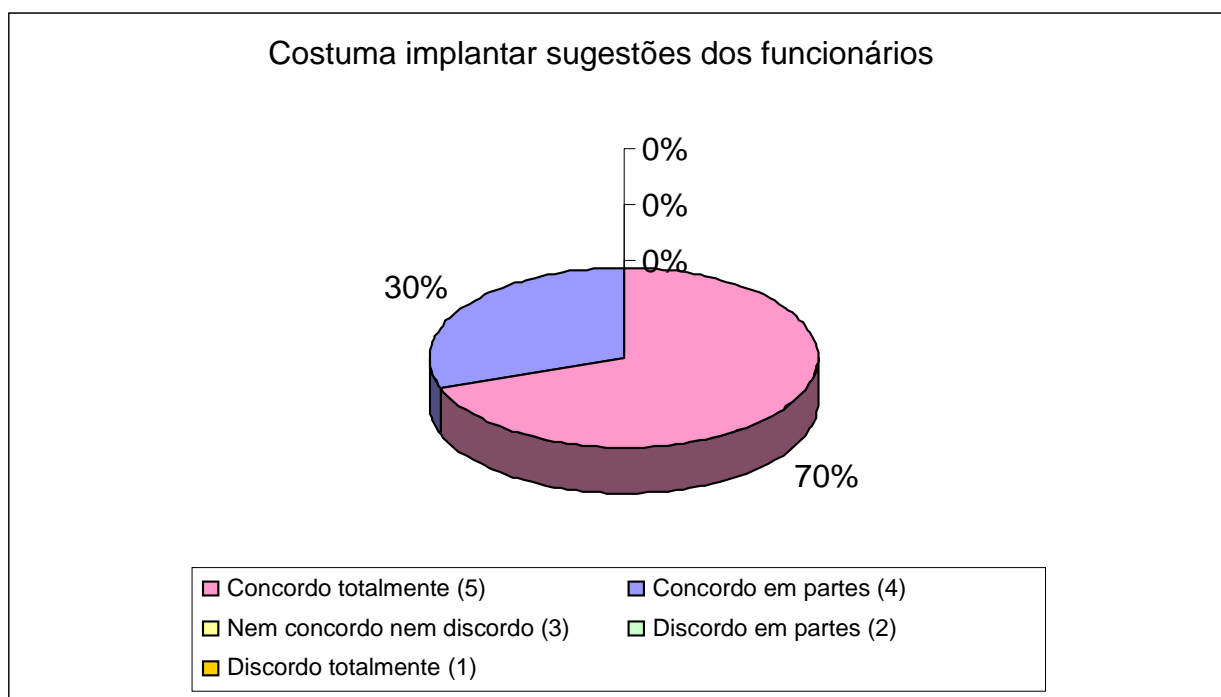
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 8.11 - COSTUMA IMPLANTAR AS SUGESTÕES DADAS PELOS FUNCIONÁRIOS

Costuma implantar sugestões dos funcionários	Frequência	%
Concordo totalmente (5)	16	70%
Concordo em partes (4)	7	30%
Nem concordo nem discordo (3)	0	0%
Discordo em partes (2)	0	0%
Discordo totalmente (1)	0	0%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 8.11 - COSTUMA IMPLANTAR AS SUGESTÕES DADAS PELOS FUNCIONÁRIOS



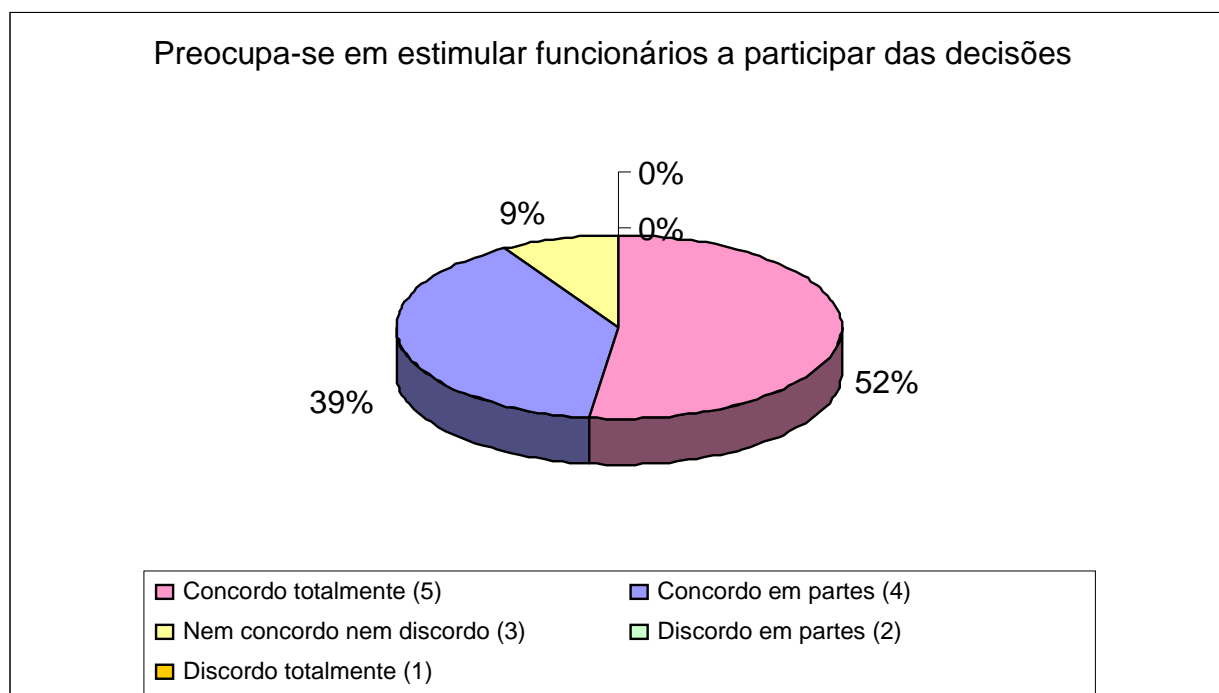
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 8.12 - PREOCUPA-SE EM ESTIMULAR OS FUNCIONÁRIOS A PARTICIPAREM DAS DECISÕES DO DEPARTAMENTO

Preocupa-se em estimular funcionários a participar das decisões	Frequência	%
Concordo totalmente (5)	12	52%
Concordo em partes (4)	9	39%
Nem concordo nem discordo (3)	2	9%
Discordo em partes (2)	0	0%
Discordo totalmente (1)	0	0%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 8.12 - PREOCUPA-SE EM ESTIMULAR OS FUNCIONÁRIOS A PARTICIPAREM DAS DECISÕES DO DEPARTAMENTO



Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

Análise do bloco 8 – Em relação ao gestor, você considera que

Esse bloco visava analisar as características do gestor bem com as práticas por ele adotadas que permitem criar um ambiente com condições para implantar um Sistema de Sugestões.

Assim, verifica-se que 96% dos pesquisados concordam, ao menos em parte que o gestor é inovador e que percebe a criatividade das pessoas, 87% que é motivador, 95% que é criativo e aberto à mudanças, 100% que dá liberdade para a exposição de idéias, sugestões e costuma implantar as sugestões dos funcionários, 92% que o gestor apóia iniciativas de melhorias de processos providas dos funcionários, 91% que ele preocupa-se em estimular os funcionários a participarem das decisões do departamento. Todavia, observa-se um que um pequeno percentual dos pesquisados, em torno de 5%, não concordam com as características acima citadas, discordam que o gestor demonstra interesse, oferece oportunidade para participação, reconhece e valoriza o bom desempenho dos funcionários, percebe a criatividade dos funcionários.

Apesar disso, nota-se que a maioria dos funcionários, praticamente 90% deles, têm uma visão de que o gestor está preocupado em ter um ambiente favorável à mudanças, seja essa, na forma de gestão do departamento ou na maneira de comprometer as pessoas com metas pessoais e organizacionais.

Conforme Robbins (2002), a gestão participativa tem como foco a utilização do processo decisório coletivo juntamente com o chefe imediato. Sendo necessário despertar o interesse dos funcionários, envolvê-los na cultura organizacional, para que a gestão participativa possa acontecer.

Além desses aspectos, identifica-se que é necessário aproveitar a participação, o envolvimento para estimular a criatividade dos funcionários, para que se tenha inovação e idéias que contribuam para o desempenho organizacional (SCHERMERHORN, 1996).

Ainda, segundo Schermerhorn (1996) é necessário ter um gestor que desempenhe um papel ativo na liderança para que se crie uma organização inovadora.

Portanto, observa-se que o gestor da Divisão Contábil-Financeira está voltado a desenvolver um ambiente voltado à inovação e criação de idéias, conforme análise dos resultados do bloco em questão.

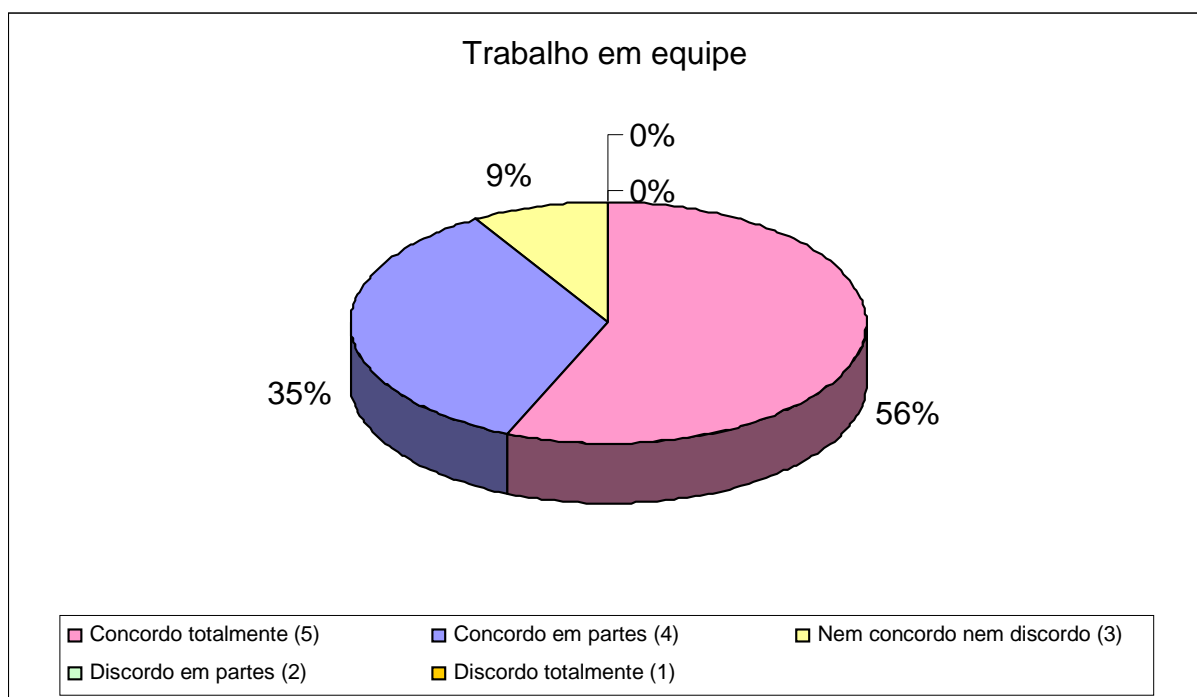
9. Qual a sua opinião em relação ao trabalho em equipe:

TABELA 9.1 - É POSSÍVEL PERCEBER O TRABALHO EM EQUIPE

Trabalho em equipe	Freqüência	%
Concordo totalmente (5)	13	57%
Concordo em partes (4)	8	35%
Nem concordo nem discordo (3)	2	9%
Discordo em partes (2)	0	0%
Discordo totalmente (1)	0	0%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 9.1 - É POSSÍVEL PERCEBER O TRABALHO EM EQUIPE



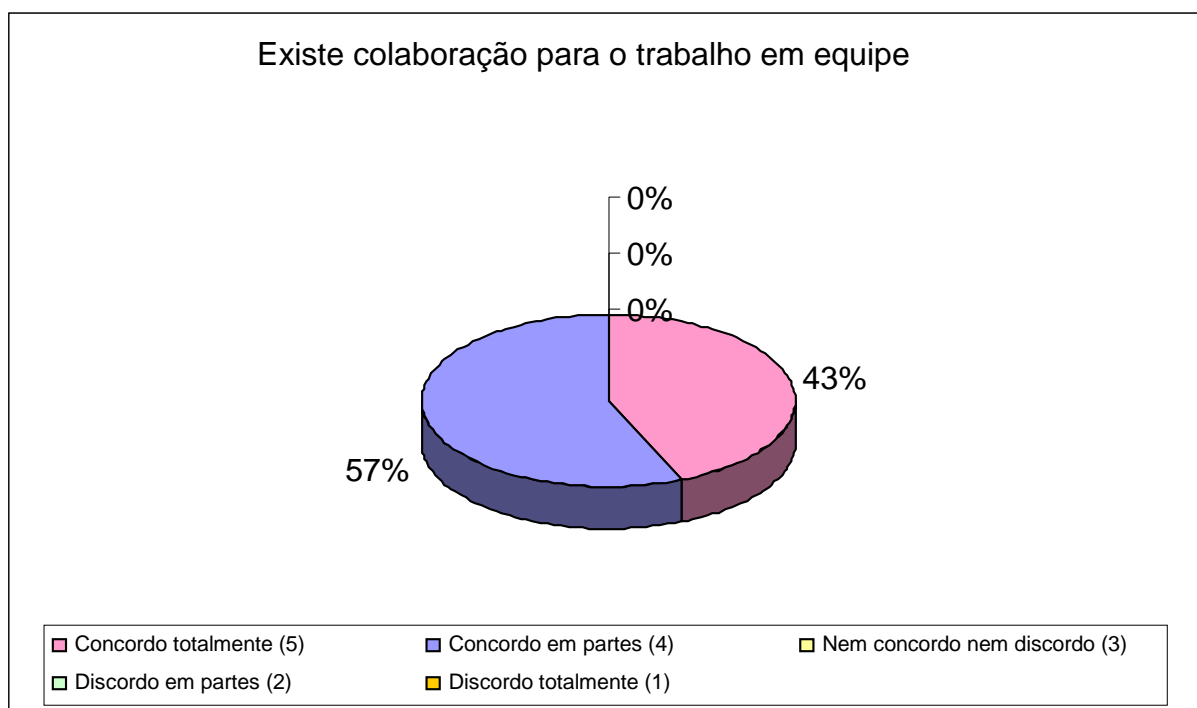
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 9.2 - EXISTE COLABORAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS PARA O TRABALHO EM EQUIPE

Existe colaboração para o trabalho em equipe	Frequência	%
Concordo totalmente (5)	10	43%
Concordo em partes (4)	13	57%
Nem concordo nem discordo (3)	0	0%
Discordo em partes (2)	0	0%
Discordo totalmente (1)	0	0%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 9.2 - EXISTE COLABORAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS PARA O TRABALHO EM EQUIPE



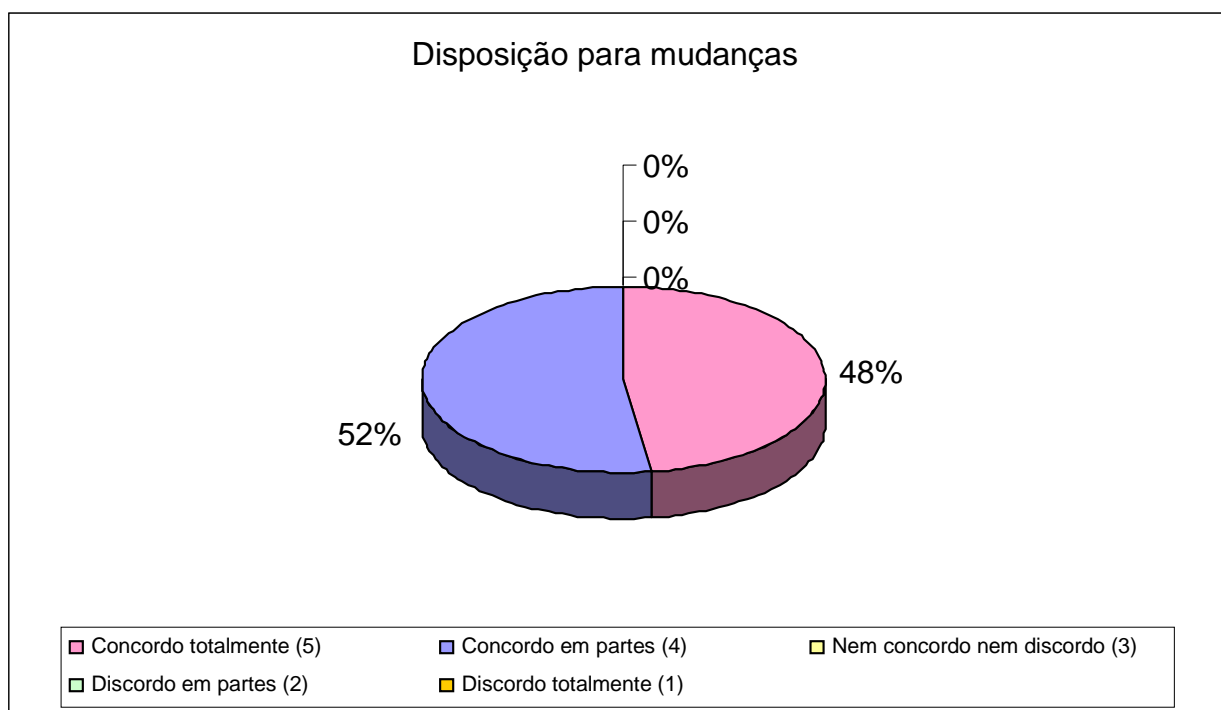
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 9.3 - AS PESSOAS DA EQUIPE ESTÃO DISPOSTAS A ADOTAR MUDANÇAS PARA A MELHORIA DO DIA A DIA DO TRABALHO

Disposição para mudanças	Frequência	%
Concordo totalmente (5)	11	48%
Concordo em partes (4)	12	52%
Nem concordo nem discordo (3)	0	0%
Discordo em partes (2)	0	0%
Discordo totalmente (1)	0	0%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 9.3 - AS PESSOAS DA EQUIPE ESTÃO DISPOSTAS A ADOTAR MUDANÇAS PARA A MELHORIA DO DIA A DIA DO TRABALHO



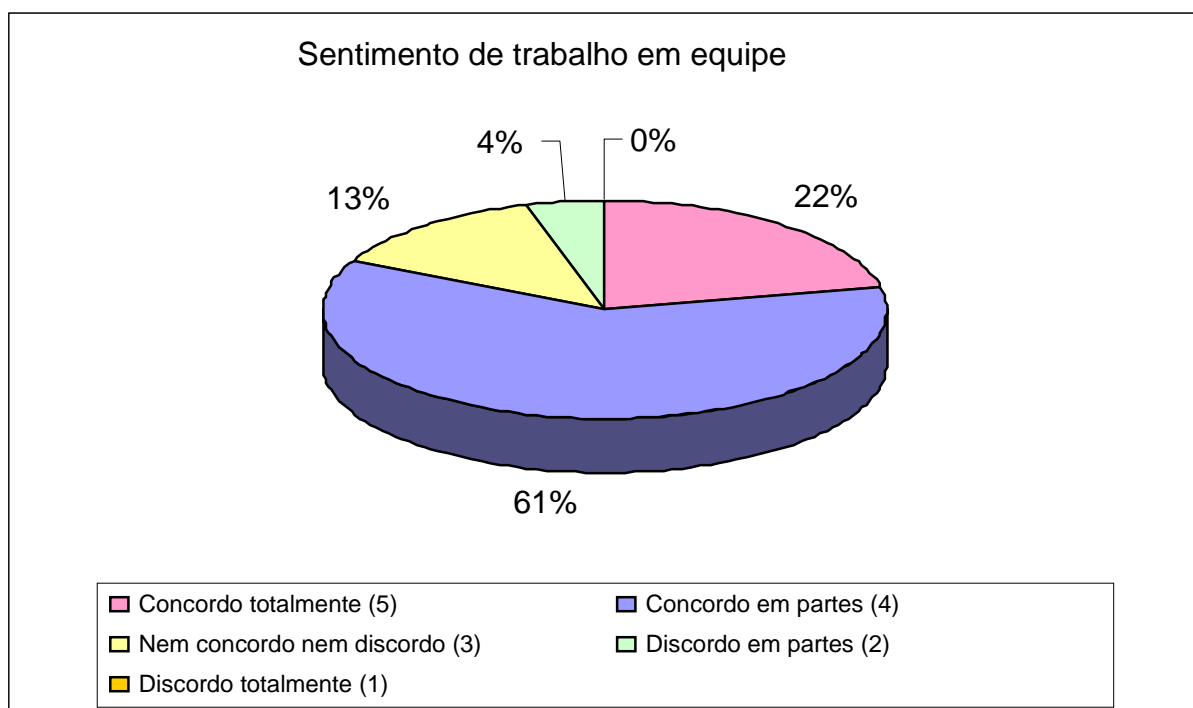
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 9.4 - EXISTE UM FORTE SENTIMENTO DE TRABALHO EM EQUIPE NO DEPARTAMENTO

Sentimento de trabalho em equipe	Frequência	%
Concordo totalmente (5)	5	22%
Concordo em partes (4)	14	61%
Nem concordo nem discordo (3)	3	13%
Discordo em partes (2)	1	4%
Discordo totalmente (1)	0	0%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 9.4 - EXISTE UM FORTE SENTIMENTO DE TRABALHO EM EQUIPE NO DEPARTAMENTO



Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

Análise do bloco 9 – Qual sua opinião em relação ao trabalho em equipe

A análise desse bloco visava identificar como o trabalho em equipe está sendo conduzido na Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba, verificando a possibilidade implantar um Sistema de Sugestões visto que esse necessita de um ambiente cooperativo e participativo, no qual haja colaboração por partes de todos, sendo possível quando se trabalha em equipe. Assim, segundo Schermerhorn Jr. (1996), o objetivo principal de uma organização estruturada por equipes, é maximizar os potenciais intelectuais e de resolução de problemas dos membros da equipe, permitindo o compartilhamento de conhecimento e de experiências.

Conforme análise dos resultados, nota-se que aproximadamente 90% dos funcionários consegue perceber um forte sentimento de trabalho em equipe e perceber a existência dessa forma de trabalho na área, 100% concordam, ao menos em parte que há colaboração para que o trabalho seja desenvolvido em equipe e que as pessoas estão dispostas a adotar mudanças.

Portanto, pode-se identificar que a Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba busca desenvolver ações que propiciem o trabalho em equipe visando atingir objetivos comuns a todos. Dessa forma, um Sistema de Sugestões também poderia estar auxiliando nesse trabalho visto que o sistema de sugestões é o processo através do qual as próprias pessoas encontram soluções que poderão ser adotadas pela equipe (RIBEIRO, 1997).

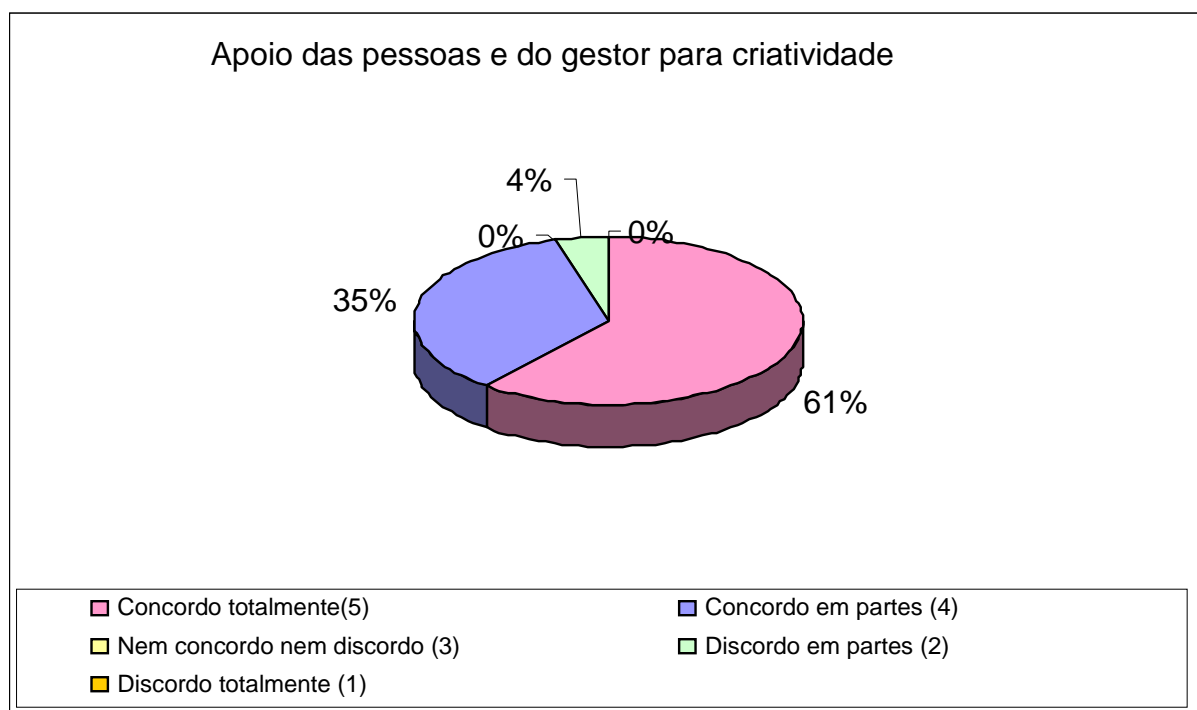
10. Com relação às afirmações abaixo, você:

TABELA 10.1 - HÁ APOIO DAS PESSOAS E DO GESTOR EM RELAÇÃO AO DESENVOLVIMENTO DA CRIATIVIDADE E DE IDÉIAS

Apoio das pessoas e do gestor para criatividade	Frequência	%
Concordo totalmente (5)	14	61%
Concordo em partes (4)	8	35%
Nem concordo nem discordo (3)	0	0%
Discordo em partes (2)	1	4%
Discordo totalmente (1)	0	0%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 10.1 - HÁ APOIO DAS PESSOAS E DO GESTOR EM RELAÇÃO AO DESENVOLVIMENTO DA CRIATIVIDADE E DE IDÉIAS



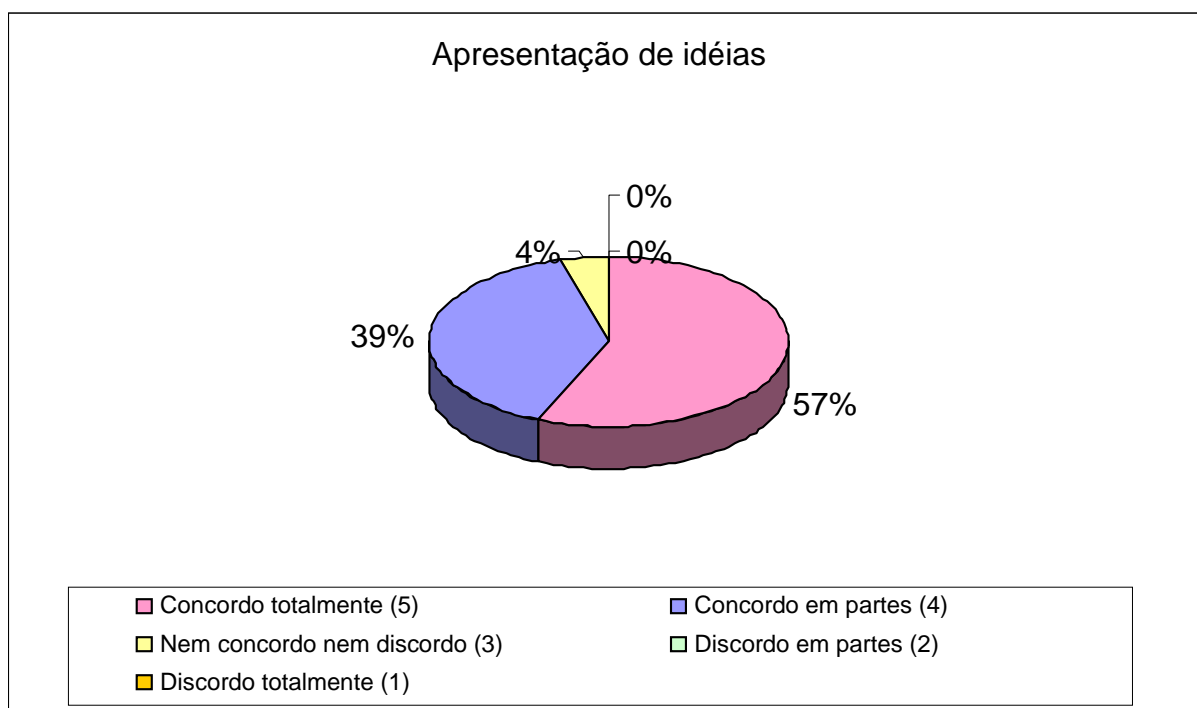
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 10.2 - NAS REUNIÕES DE SEU DEPARTAMENTO, É COSTUME, TODOS APRESENTAREM IDÉIAS

Apresentação de idéias	Frequência	%
Concordo totalmente (5)	13	57%
Concordo em partes (4)	9	39%
Nem concordo nem discordo (3)	1	4%
Discordo em partes (2)	0	0%
Discordo totalmente (1)	0	0%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 10.2 - NAS REUNIÕES DE SEU DEPARTAMENTO, É COSTUME, TODOS APRESENTAREM IDÉIAS



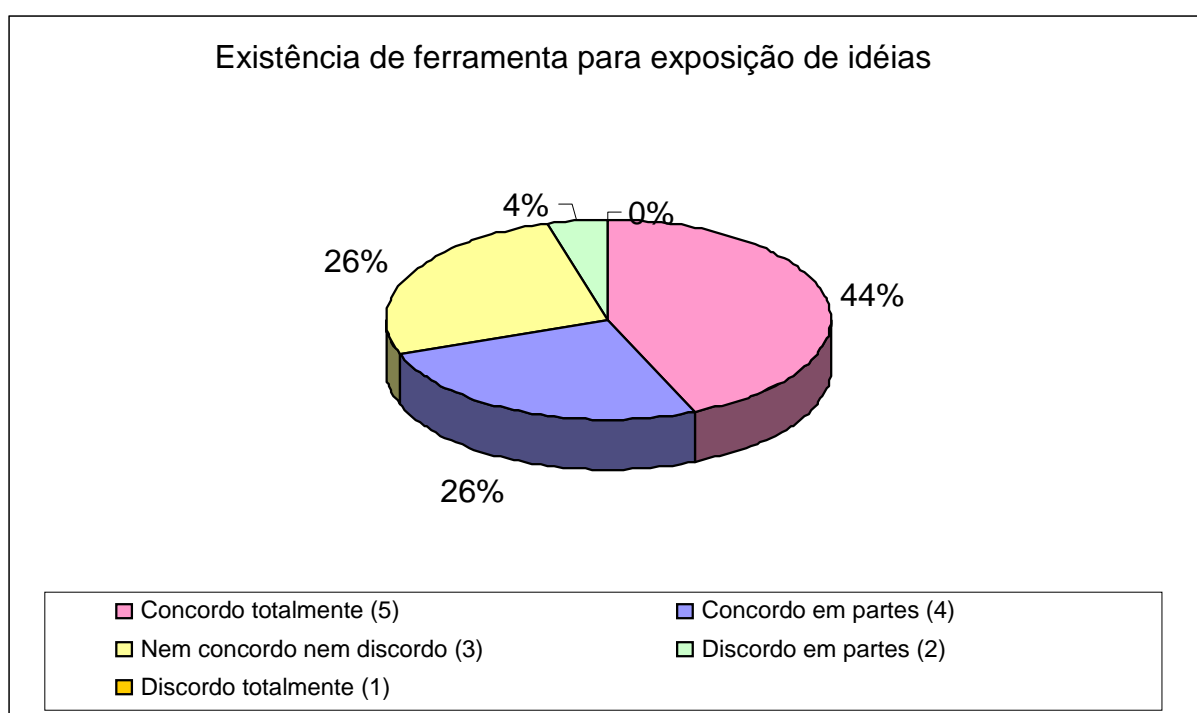
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 10.3 - EXISTE UMA FERRAMENTA FORMAL, OU SEJA, DEVIDAMENTE AUTORIZADA E PROJETADA, PARA A EXPOSIÇÃO DE IDÉIAS

Existência de ferramenta para exposição de idéias	Frequência	%
Concordo totalmente (5)	10	43%
Concordo em partes (4)	6	26%
Nem concordo nem discordo (3)	6	26%
Discordo em partes (2)	1	4%
Discordo totalmente (1)	0	0%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 10.3 - EXISTE UMA FERRAMENTA FORMAL, OU SEJA, DEVIDAMENTE AUTORIZADA E PROJETADA, PARA A EXPOSIÇÃO DE IDÉIAS



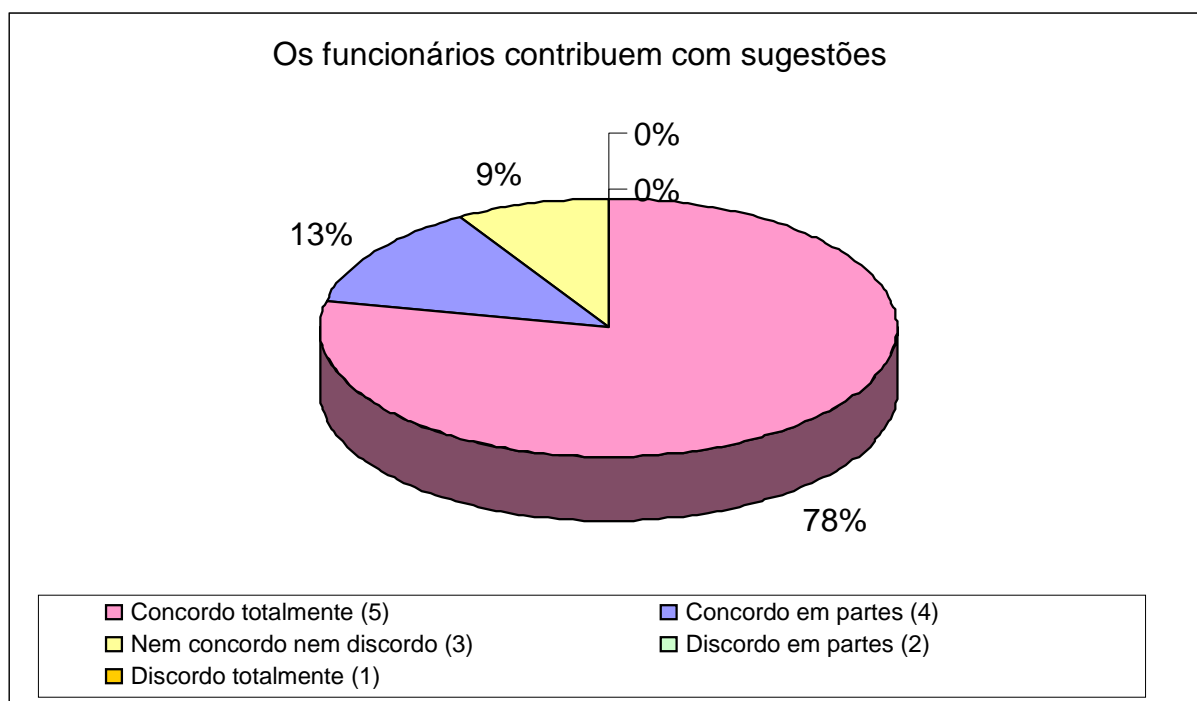
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 10.4 - OS FUNCIONÁRIOS CONTRIBUEM COM SUGESTÕES

Os funcionários contribuem com sugestões	Frequência	%
Concordo totalmente (5)	18	78%
Concordo em partes (4)	3	13%
Nem concordo nem discordo (3)	2	9%
Discordo em partes (2)	0	0%
Discordo totalmente (1)	0	0%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 10.4 - OS FUNCIONÁRIOS CONTRIBUEM COM SUGESTÕES



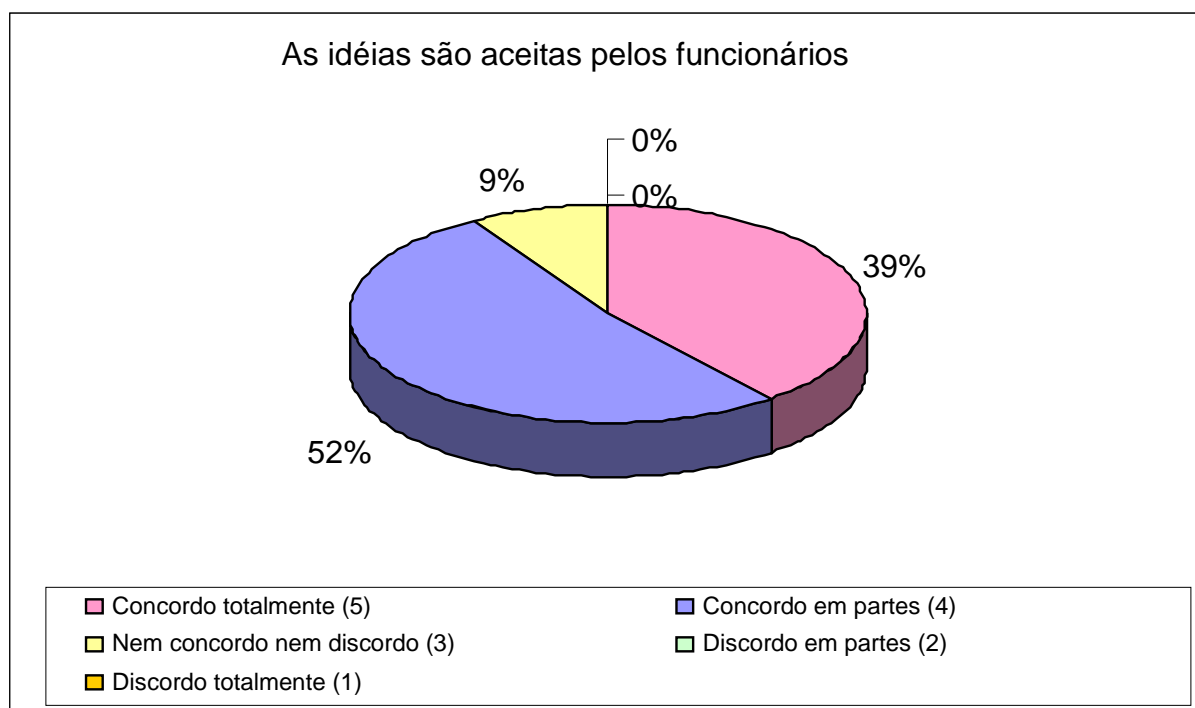
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 10.5 - AS IDÉIAS DOS FUNCIONÁRIOS SÃO ACEITAS POR TODA A EQUIPE

As idéias são aceitas pelos funcionários	Frequência	%
Concordo totalmente (5)	9	39%
Concordo em partes (4)	12	52%
Nem concordo nem discordo (3)	2	9%
Discordo em partes (2)	0	0%
Discordo totalmente (1)	0	0%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 10.5 - AS IDÉIAS DOS FUNCIONÁRIOS SÃO ACEITAS POR TODA A EQUIPE



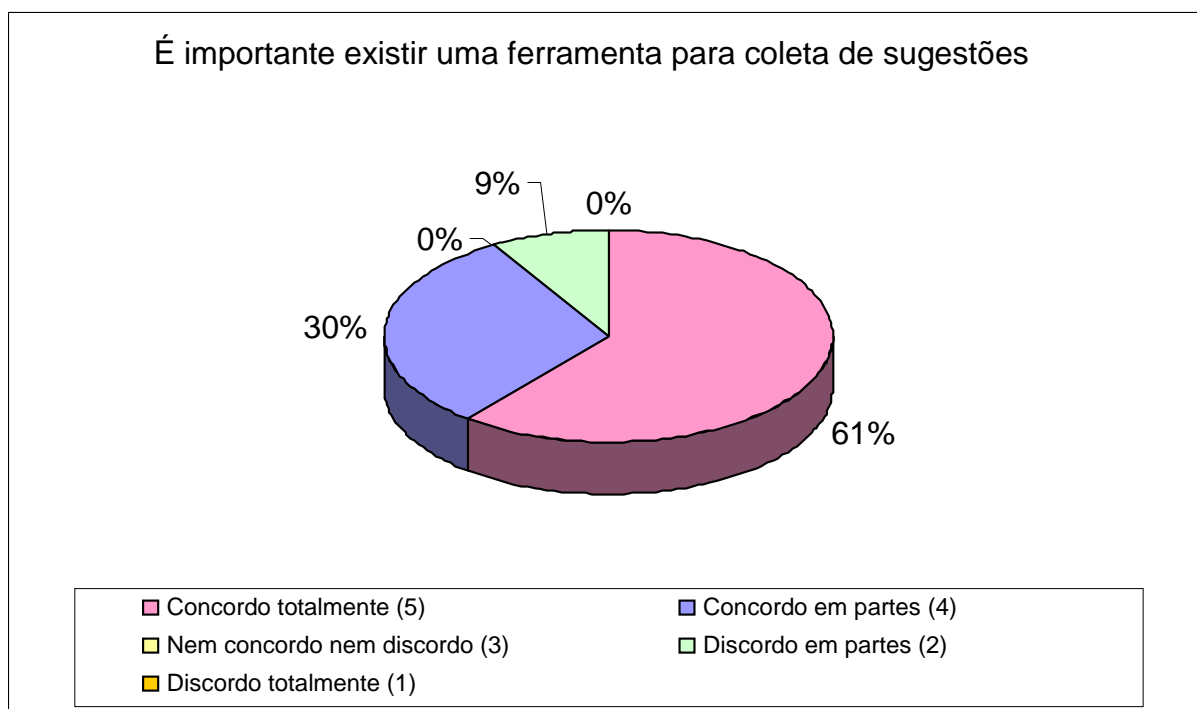
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 10.6 - É IMPORTANTE EXISTIR UMA FERRAMENTA FORMAL, OU SEJA, DEVIDAMENTE AUTORIZADA E PROJETADA, PARA A COLETA DE SUGESTÕES DOS FUNCIONÁRIOS

É importante existir uma ferramenta para coleta de sugestões	Frequência	%
Concordo totalmente (5)	14	61%
Concordo em partes (4)	7	30%
Nem concordo nem discordo (3)	0	0%
Discordo em partes (2)	2	9%
Discordo totalmente (1)	0	0%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 10.6 - É IMPORTANTE EXISTIR UMA FERRAMENTA FORMAL, OU SEJA, DEVIDAMENTE AUTORIZADA E PROJETADA, PARA A COLETA DE SUGESTÕES DOS FUNCIONÁRIOS



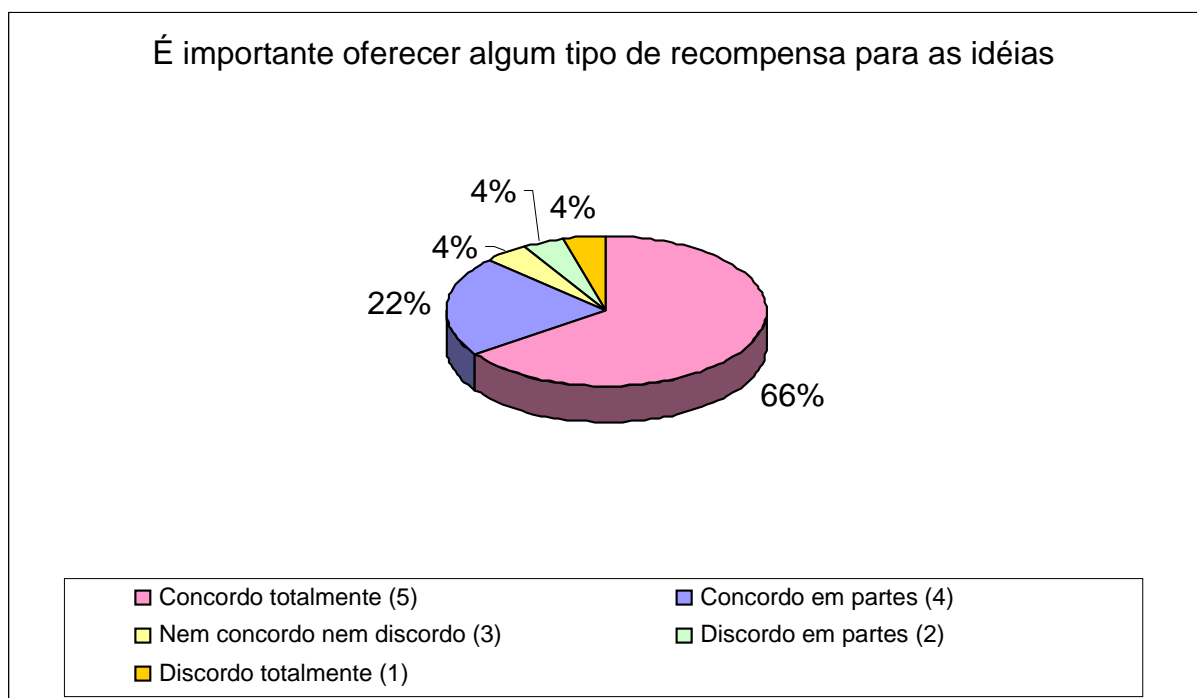
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 10.7 - É IMPORTANTE OFERECER ALGUM TIPO DE RECOMPENSA PARA AS IDÉIAS PROVINDAS DOS FUNCIONÁRIOS

É importante oferecer algum tipo de recompensa para as idéias	Frequência	%
Concordo totalmente (5)	15	65%
Concordo em partes (4)	5	22%
Nem concordo nem discordo (3)	1	4%
Discordo em partes (2)	1	4%
Discordo totalmente (1)	1	4%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 10.7 - É IMPORTANTE OFERECER ALGUM TIPO DE RECOMPENSA PARA AS IDÉIAS PROVINDAS DOS FUNCIONÁRIOS



Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

Análise do bloco 10 – Com relação as afirmações abaixo, você

O objetivo do bloco era identificar como os funcionários estão administrando as próprias idéias, como as idéias estão sendo percebidas pela equipe e pelo gestor, como estimula-se a criatividade dos funcionários e, principalmente, verificar a necessidade de existir uma ferramenta formal para a coleta de sugestões.

Em análise dos resultados, nota-se que os funcionários e o gestor da Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba apóiam o desenvolvimento da criatividade e apresentação de idéias, considerando que 96% dos funcionários concordam, ao menos em parte com essas afirmativas. Já 91% dos pesquisados informam que os funcionários contribuem com sugestões, e que essas são aceitas pela equipe. Todavia, não basta apenas contribuir com sugestões, é necessário ter algo em troca, isso porque 87% dos pesquisados concordam que é importante oferecer algum tipo de recompensa para as pessoas que contribuem com sugestões.

Porém a informação de maior relevância nesse bloco diz respeito a necessidade de existir uma ferramenta formal, ou seja, devidamente autorizada e projetada, para a coleta de sugestões dos colaboradores. Assim, verifica-se que 91% dos funcionários concordam que é necessário existir uma ferramental formal.

Portanto, após a análise, nota-se que os funcionários a Divisão Contábil-Financeira do SESC já têm um costume de dar sugestões, porém não existe um mecanismo formal para tal. Sendo assim, pode-se concluir que a implantação de um Sistema de Sugestões para a Divisão atenderia a necessidade da área e também seria uma forma de promover a inovação, maior participação dos funcionários, desenvolvimento da criatividade, e reconhecimento dos mesmos, trazendo benefícios para ambas as partes (funcionários e empresa). Pois, um sistema de sugestões ativamente sustentado pelos funcionários revitaliza o ambiente de trabalho. A comunicação e o comprometimento melhoram, pois resolver problemas e sugerir melhorias requerem um alto senso de cooperação de toda a empresa. Os funcionários aumentam sua compreensão do trabalho à medida que observam detalhadamente os problemas a seu redor e também se tornam mais entusiasmados com suas tarefas quando vêem suas sugestões serem adotadas. As sugestões tornam o trabalho mais fácil, mais seguro e mais eficiente, reduzem os erros e os custos, melhoram o atendimento e tornam os clientes mais satisfeitos (Bohmerwald, 1996).

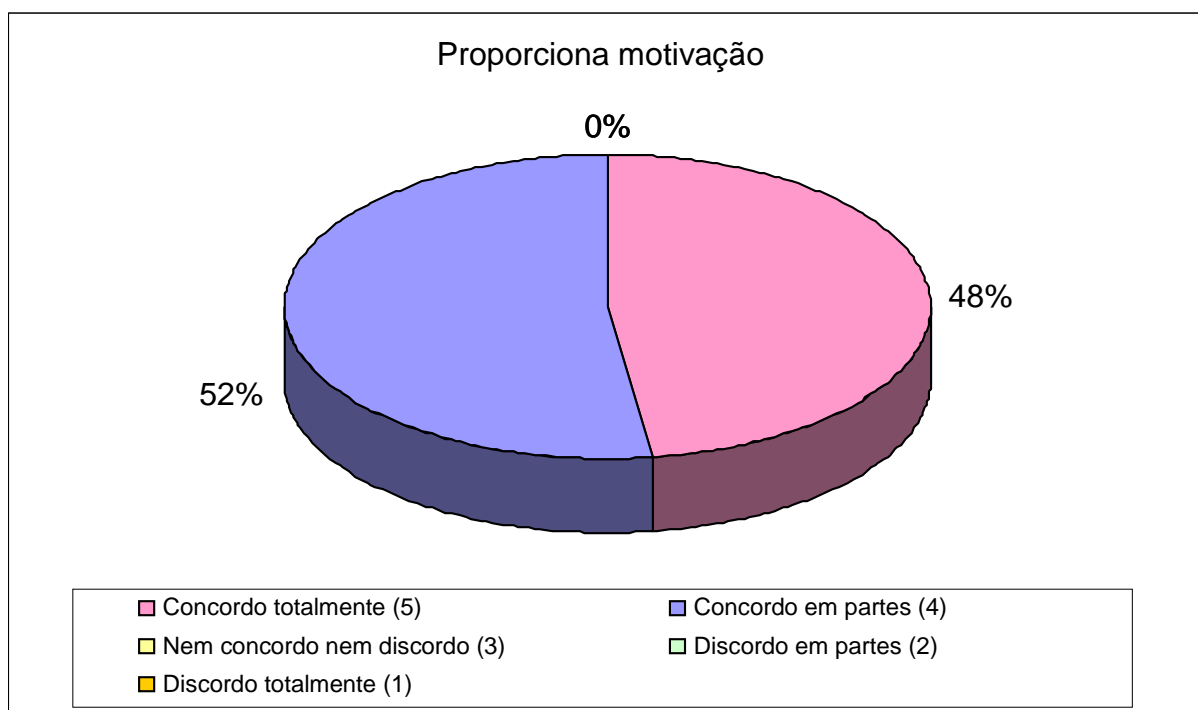
11. Em relação a um Sistema de Sugestões, na sua opinião

TABELA 11.1 - PROPORCIONA A MELHORIA DA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Proporciona motivação	Frequência	%
Concordo totalmente (5)	11	48%
Concordo em partes (4)	12	52%
Nem concordo nem discordo (3)	0	0%
Discordo em partes (2)	0	0%
Discordo totalmente (1)	0	0%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 11.1 - PROPORCIONA A MELHORIA DA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS



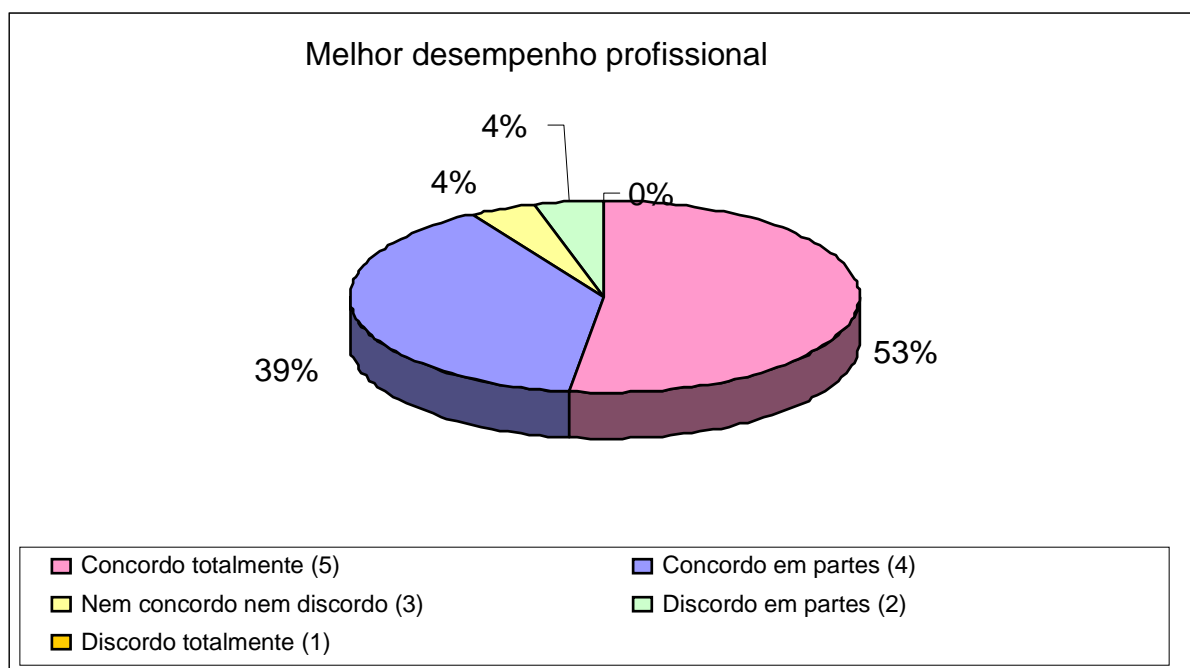
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 11.2 - PERMITE MELHOR DESEMPENHO PROFISSIONAL DOS FUNCIONÁRIOS

Melhor desempenho profissional	Frequência	%
Concordo totalmente (5)	12	52%
Concordo em partes (4)	9	39%
Nem concordo nem discordo (3)	1	4%
Discordo em partes (2)	1	4%
Discordo totalmente (1)	0	0%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 11.2 - PERMITE MELHOR DESEMPENHO PROFISSIONAL DOS FUNCIONÁRIOS



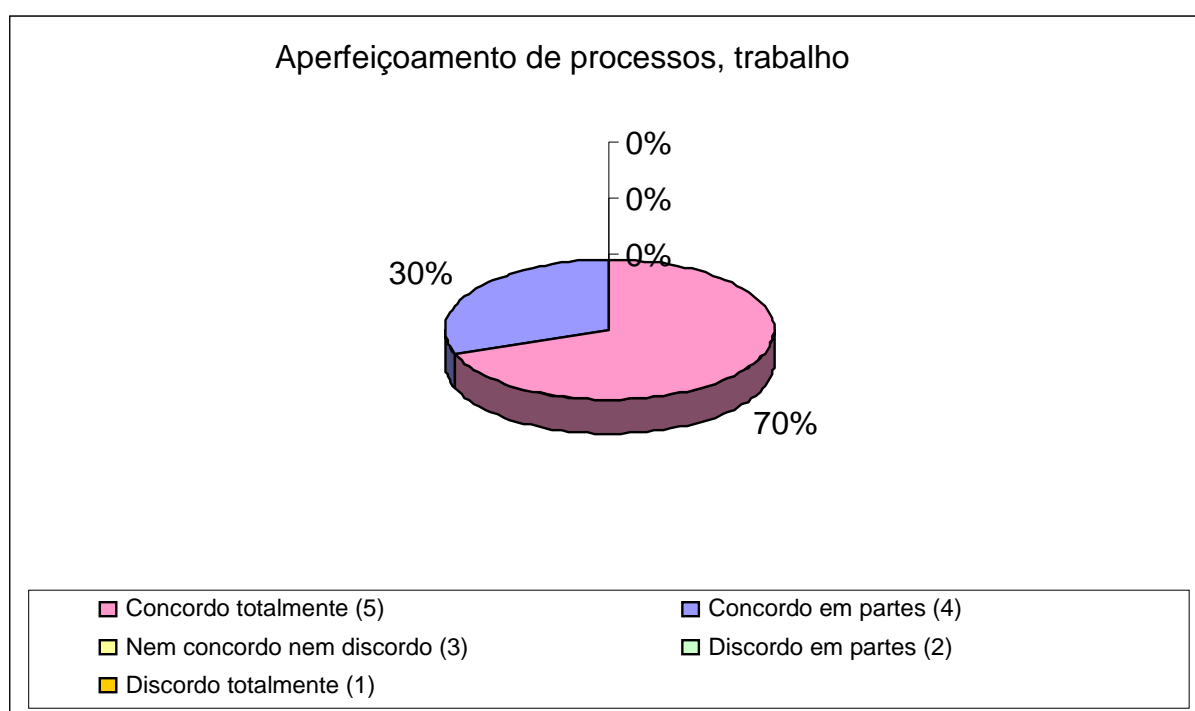
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 11.3 - PROMOVE MELHORIA, APERFEIÇOAMENTO DOS PROCESSOS E DOS MÉTODOS DE TRABALHO DO DEPARTAMENTO

Aperfeiçoamento de processos, trabalho	Frequência	%
Concordo totalmente (5)	16	70%
Concordo em partes (4)	7	30%
Nem concordo nem discordo (3)	0	0%
Discordo em partes (2)	0	0%
Discordo totalmente (1)	0	0%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 11.3 - PROMOVE MELHORIA, APERFEIÇOAMENTO DOS PROCESSOS E DOS MÉTODOS DE TRABALHO DO DEPARTAMENTO



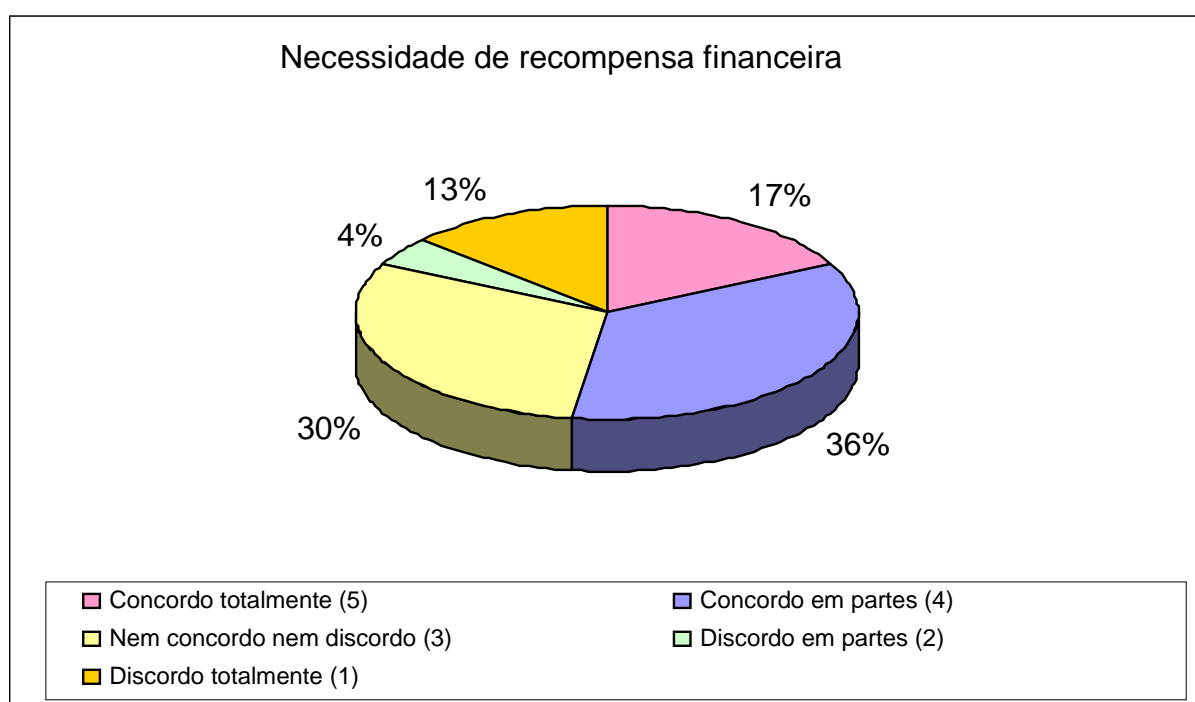
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 11.4 - NECESSITA ESTAR VINCULADO A UMA RECOMPENSA FINANCEIRA (RECOMPENSAS EM VALOR MONETÁRIO)

Necessidade de recompensa financeira	Frequência	%
Concordo totalmente (5)	4	17%
Concordo em partes (4)	8	35%
Nem concordo nem discordo (3)	7	30%
Discordo em partes (2)	1	4%
Discordo totalmente (1)	3	13%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 11.4 - NECESSITA ESTAR VINCULADO A UMA RECOMPENSA FINANCEIRA (RECOMPENSAS EM VALOR MONETÁRIO)



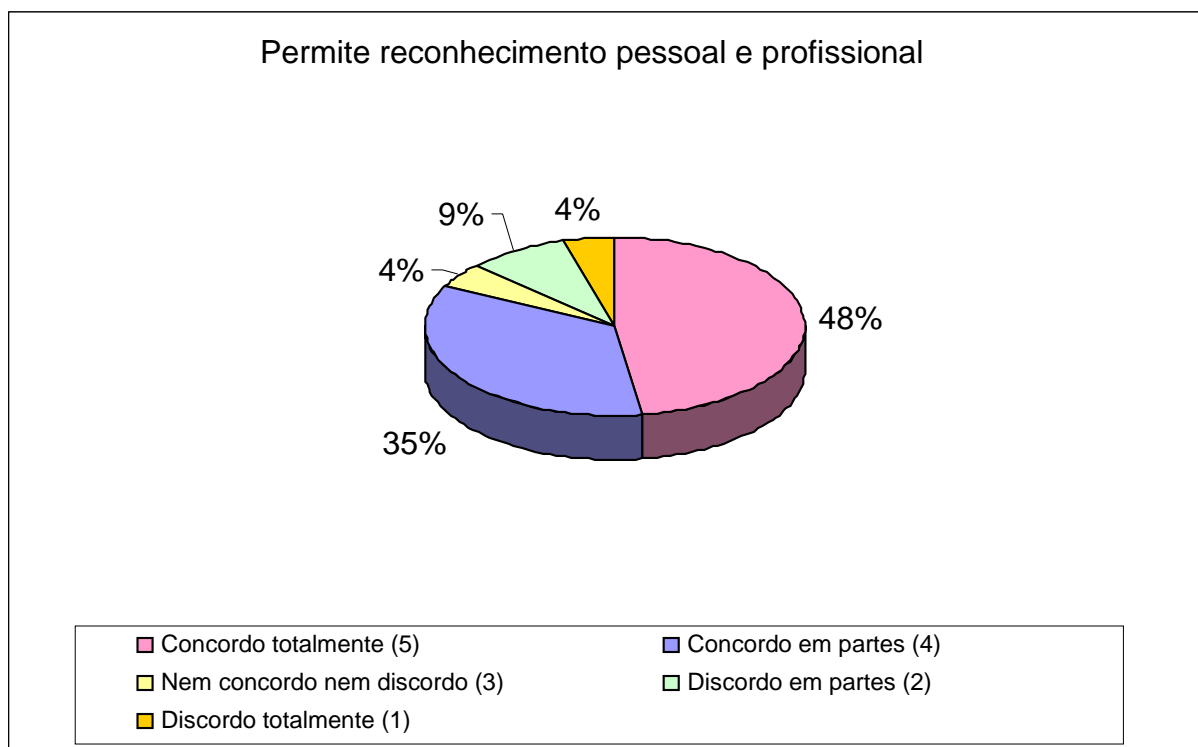
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 11.5 - PERMITE O RECONHECIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL DO FUNCIONÁRIO

Permite reconhecimento pessoal e profissional	Frequência	%
Concordo totalmente (5)	11	48%
Concordo em partes (4)	8	35%
Nem concordo nem discordo (3)	1	4%
Discordo em partes (2)	2	9%
Discordo totalmente (1)	1	4%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 11.5 - PERMITE O RECONHECIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL DO FUNCIONÁRIO



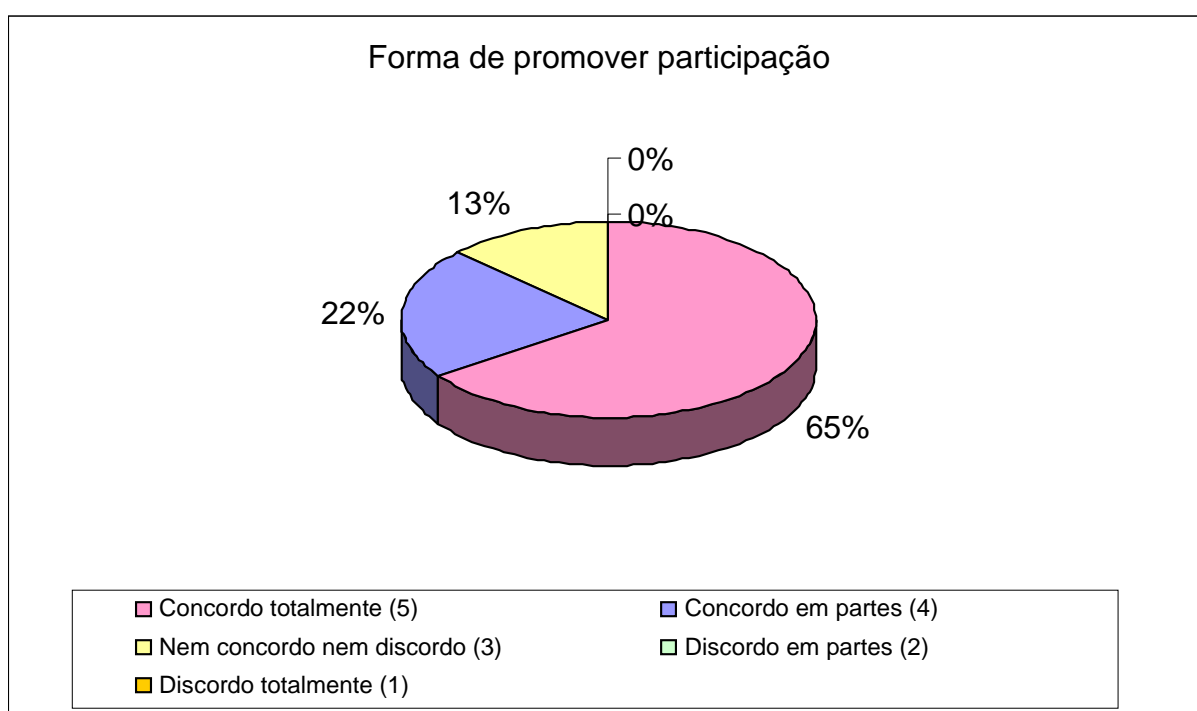
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 11.6 - PODE SER INTERPRETADO COMO UMA FORMA DE PROMOVER A PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Forma de promover participação	Frequência	%
Concordo totalmente (5)	15	65%
Concordo em partes (4)	5	22%
Nem concordo nem discordo (3)	3	13%
Discordo em partes (2)	0	0%
Discordo totalmente (1)	0	0%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 11.6 - PODE SER INTERPRETADO COMO UMA FORMA DE PROMOVER A PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS



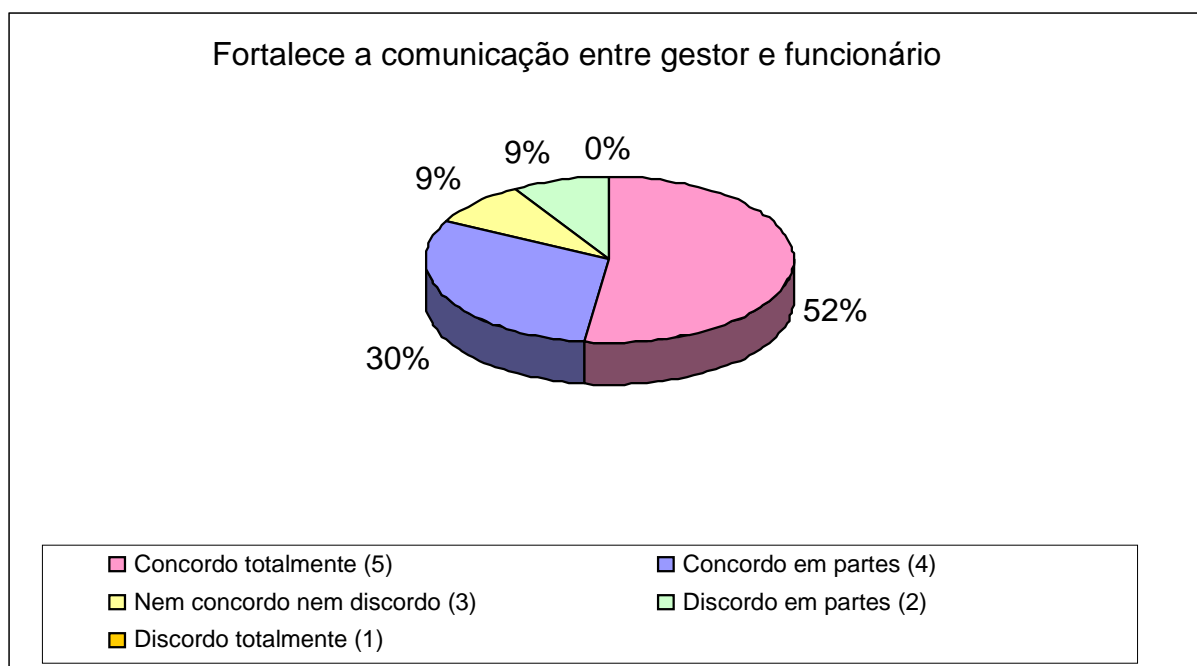
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 11.7 - PERMITE O FORTALECIMENTO DA COMUNICAÇÃO ENTRE GESTOR E FUNCIONÁRIO

Fortalece a comunicação entre gestor e funcionário	Frequência	%
Concordo totalmente (5)	12	52%
Concordo em partes (4)	7	30%
Nem concordo nem discordo (3)	2	9%
Discordo em partes (2)	2	9%
Discordo totalmente (1)	0	0%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 11.7 - PERMITE O FORTALECIMENTO DA COMUNICAÇÃO ENTRE GESTOR E FUNCIONÁRIO



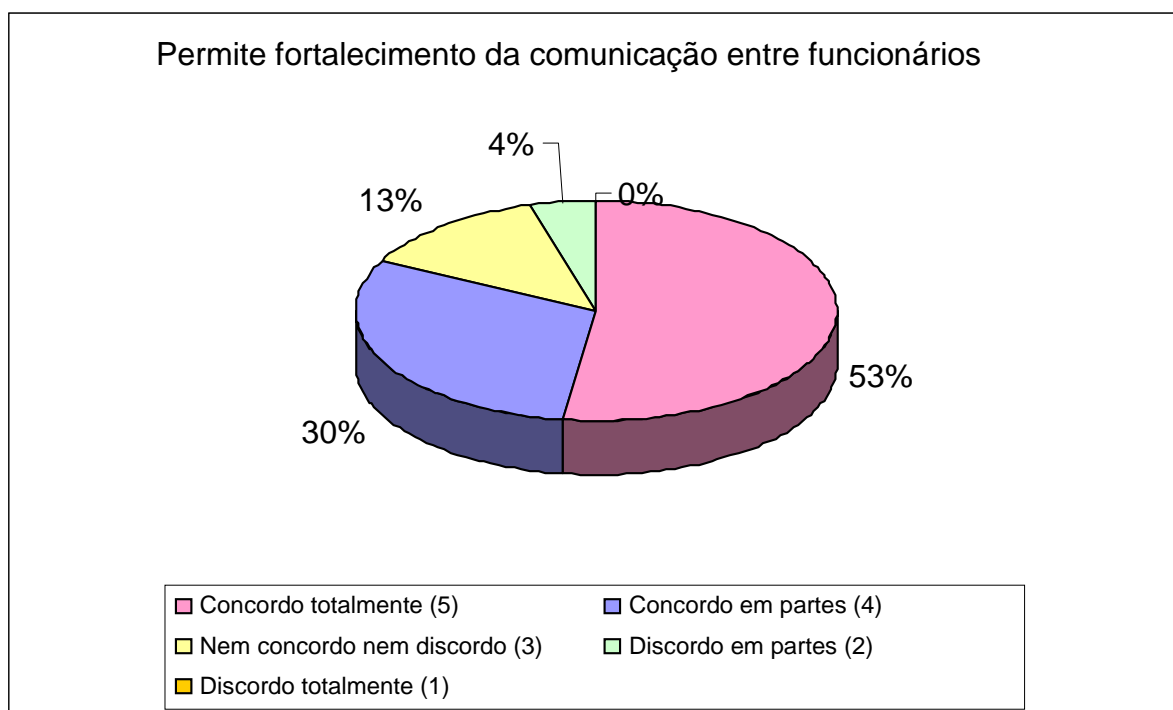
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 11.8 - PERMITE O FORTALECIMENTO DA COMUNICAÇÃO ENTRE FUNCIONÁRIOS

Permite fortalecimento da comunicação entre funcionários	Frequência	%
Concordo totalmente (5)	12	52%
Concordo em partes (4)	7	30%
Nem concordo nem discordo (3)	3	13%
Discordo em partes (2)	1	4%
Discordo totalmente (1)	0	0%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 11.8 - PERMITE O FORTALECIMENTO DA COMUNICAÇÃO ENTRE FUNCIONÁRIOS



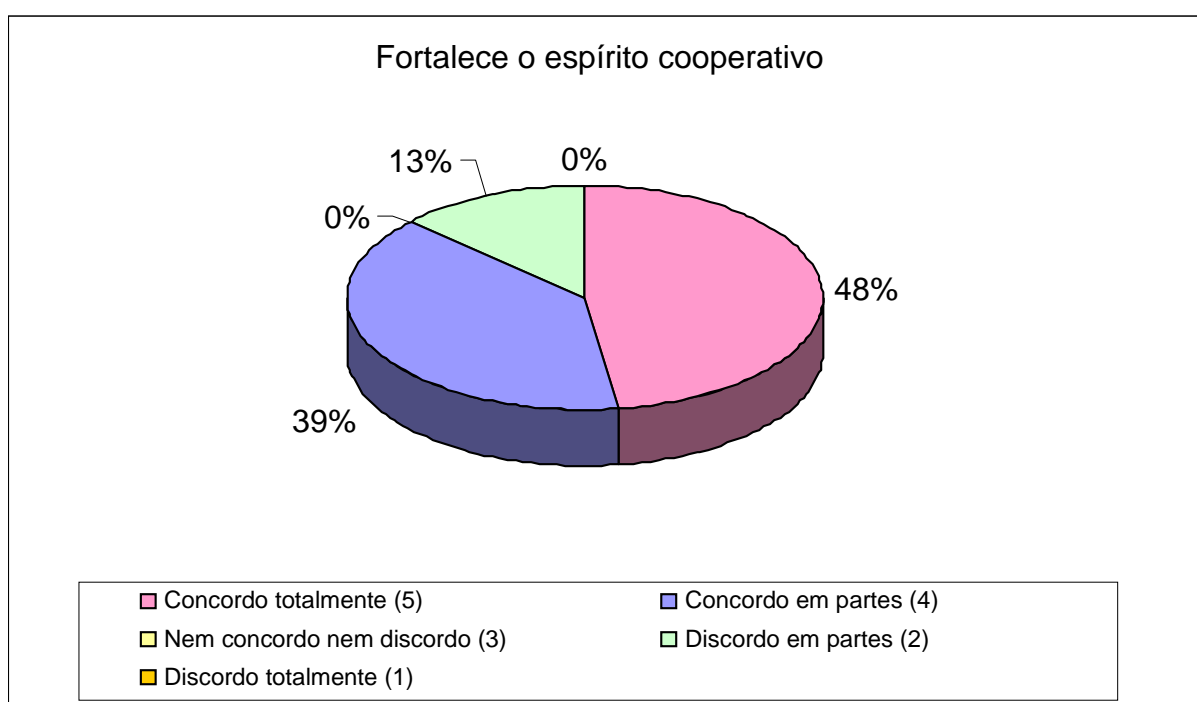
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 11.9 - FORTALECE O ESPÍRITO COOPERATIVO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Fortalece o espírito cooperativo	Frequência	%
Concordo totalmente (5)	11	48%
Concordo em partes (4)	9	39%
Nem concordo nem discordo (3)	0	0%
Discordo em partes (2)	3	13%
Discordo totalmente (1)	0	0%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 11.9 - FORTALECE O ESPÍRITO COOPERATIVO NO AMBIENTE DE TRABALHO



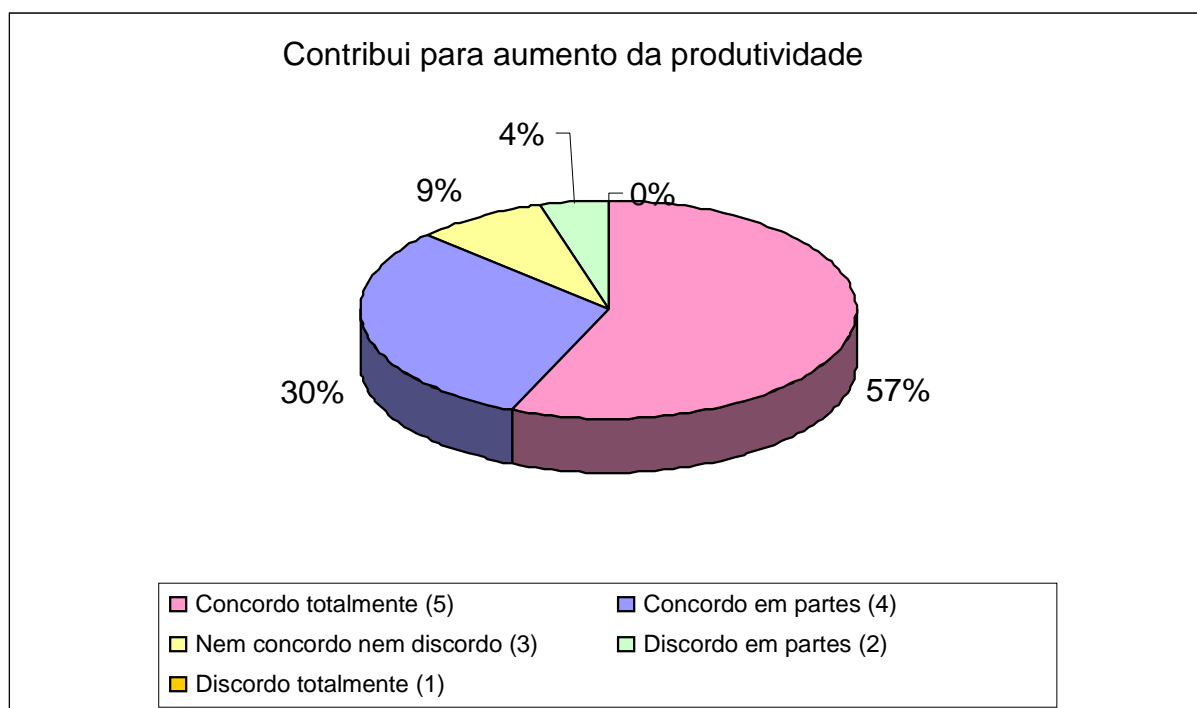
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 11.10 - CONTRIBUI PARA O AUMENTO DA PRODUTIVIDADE

Contribui para aumento da produtividade	Freqüência	%
Concordo totalmente (5)	13	57%
Concordo em partes (4)	7	30%
Nem concordo nem discordo (3)	2	9%
Discordo em partes (2)	1	4%
Discordo totalmente (1)	0	0%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 11.10 - CONTRIBUI PARA O AUMENTO DA PRODUTIVIDADE



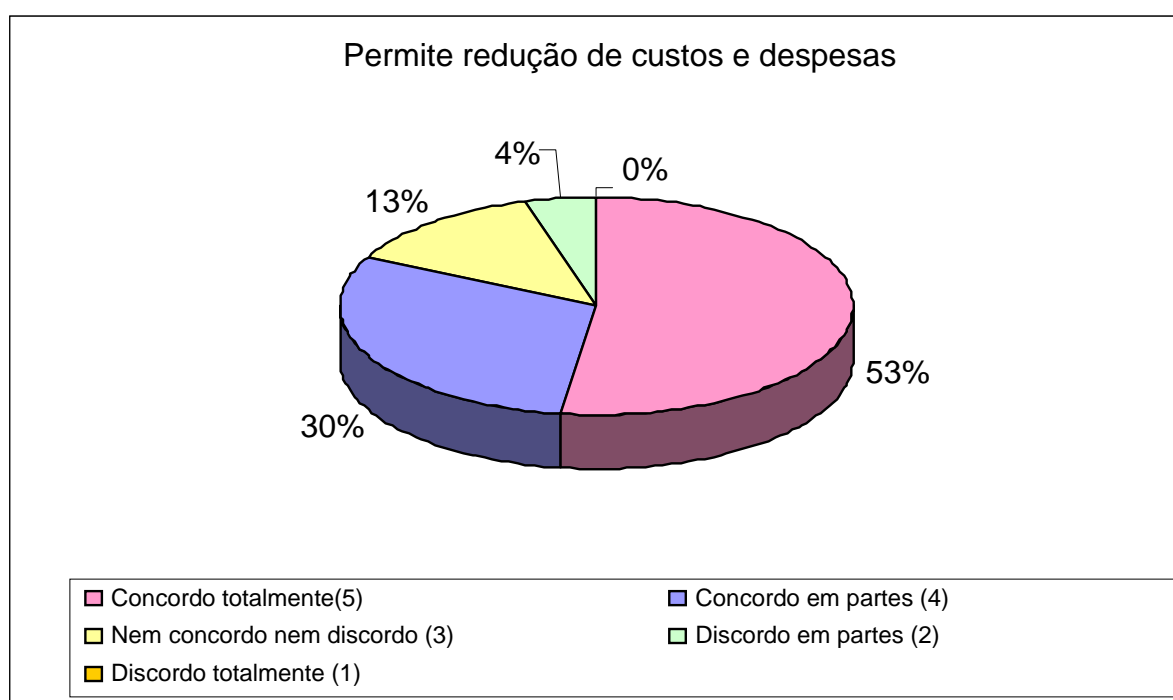
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 11.11 - PERMITE A REDUÇÃO DOS CUSTOS E DESPESAS

Permite redução de custos e despesas	Frequência	%
Concordo totalmente (5)	12	52%
Concordo em partes (4)	7	30%
Nem concordo nem discordo (3)	3	13%
Discordo em partes (2)	1	4%
Discordo totalmente (1)	0	0%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 11.11 - PERMITE A REDUÇÃO DOS CUSTOS E DESPESAS



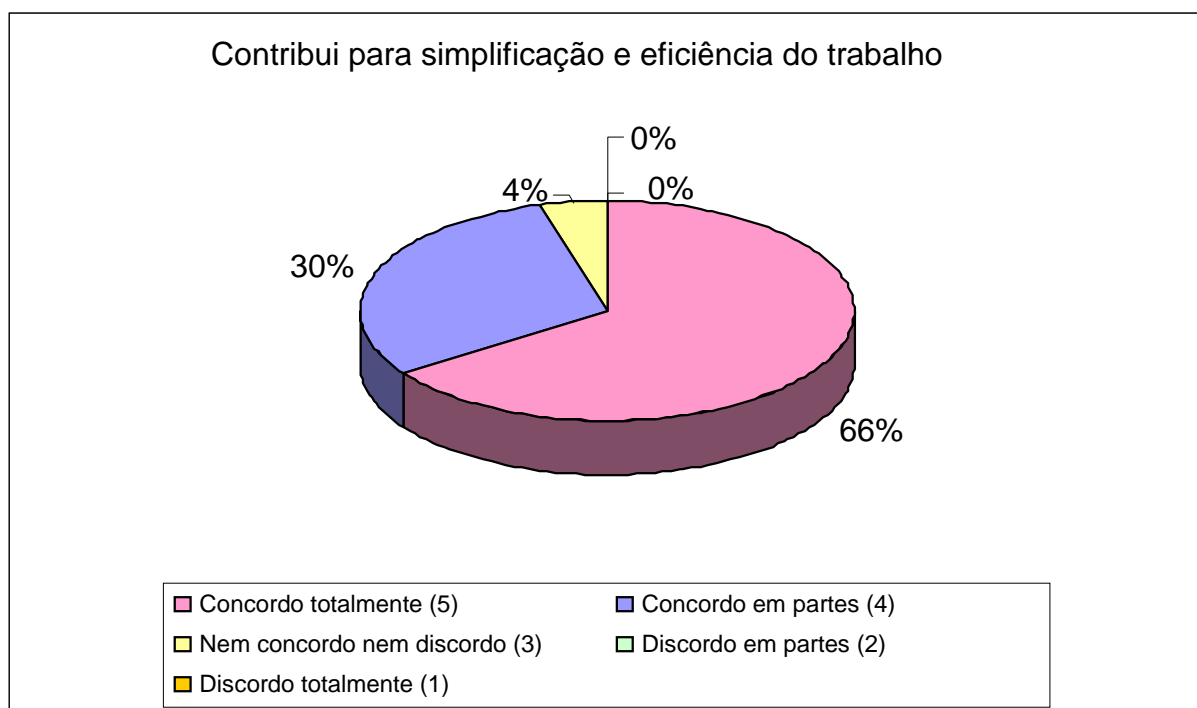
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 11.12 - CONTRIBUI PARA A SIMPLIFICAÇÃO E AUMENTO DA EFICIÊNCIA DO TRABALHO

Contribui para simplificação e eficiência do trabalho	Frequência	%
Concordo totalmente (5)	15	65%
Concordo em partes (4)	7	30%
Nem concordo nem discordo (3)	1	4%
Discordo em partes (2)	0	0%
Discordo totalmente (1)	0	0%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 11.12 - CONTRIBUI PARA A SIMPLIFICAÇÃO E AUMENTO DA EFICIÊNCIA DO TRABALHO



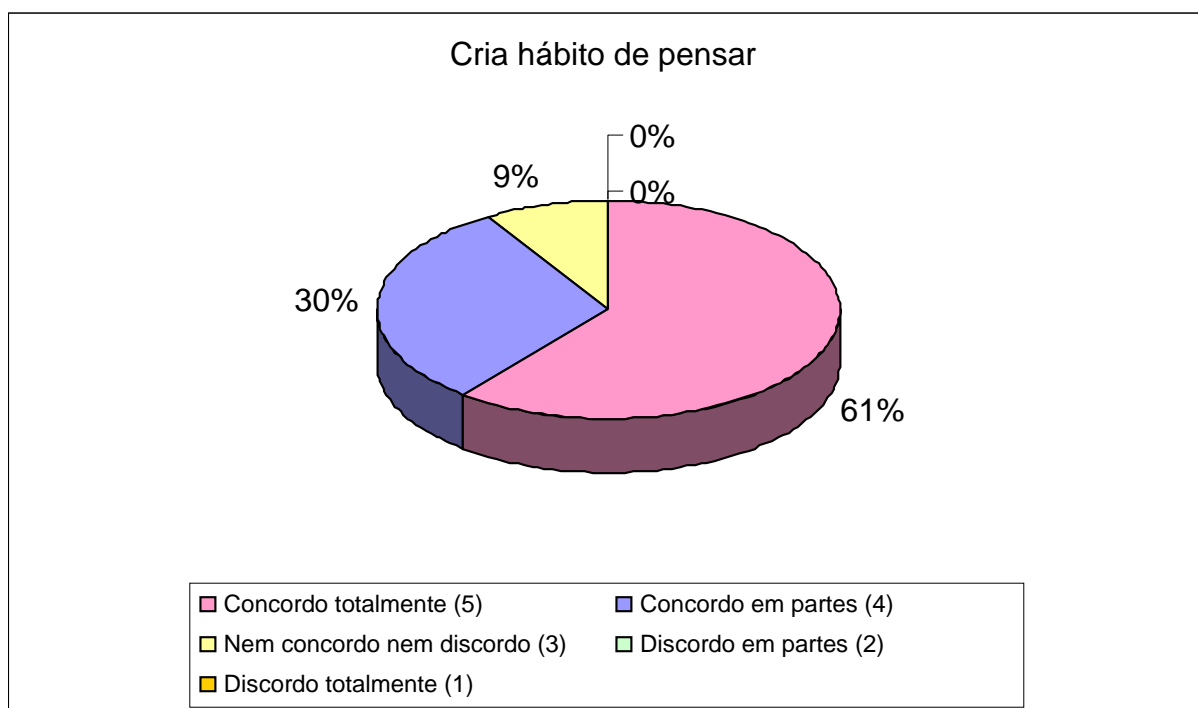
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 11.13 - CRIA O HÁBITO DE PENSAR NOS FUNCIONÁRIOS

Cria hábito de pensar	Freqüência	%
Concordo totalmente (5)	14	61%
Concordo em partes (4)	7	30%
Nem concordo nem discordo (3)	2	9%
Discordo em partes (2)	0	0%
Discordo totalmente (1)	0	0%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 11.13 - CRIA O HÁBITO DE PENSAR NOS FUNCIONÁRIOS



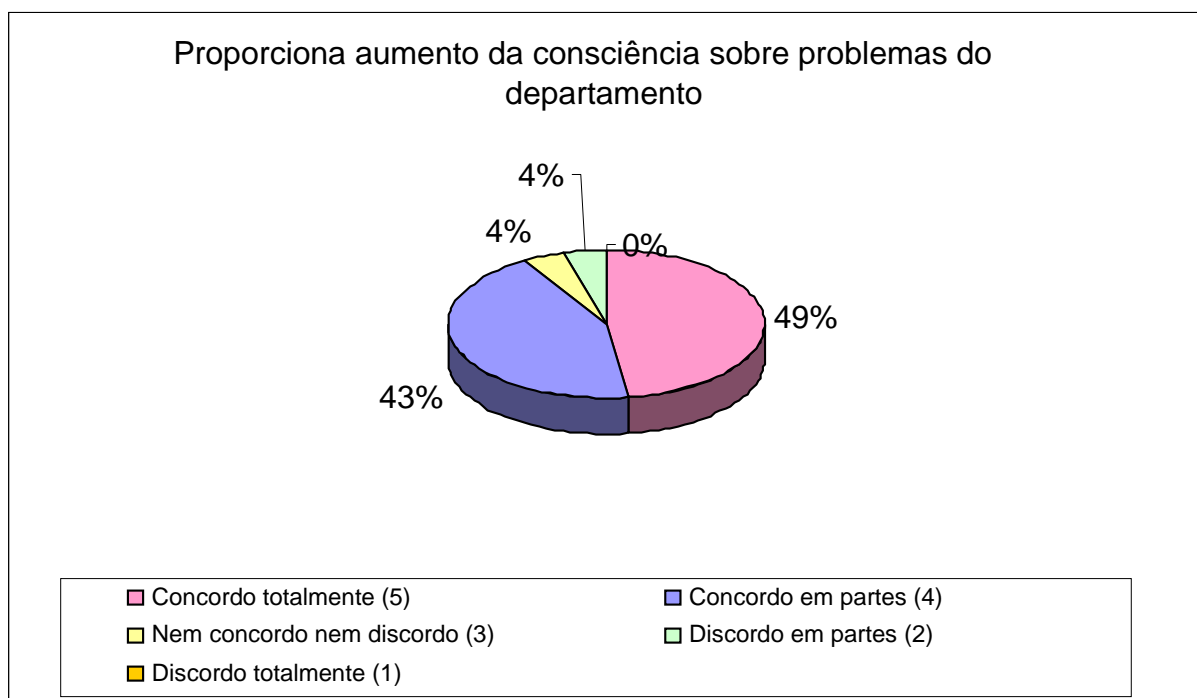
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 11.14 - PROPORCIONA AUMENTO DA CONSCIÊNCIA SOBRE OS PROBLEMAS ENFRENTADOS NO DIA A DIA DO DEPARTAMENTO

Proporciona aumento da consciência sobre problemas do departamento	Frequência	%
Concordo totalmente (5)	11	48%
Concordo em partes (4)	10	43%
Nem concordo nem discordo (3)	1	4%
Discordo em partes (2)	1	4%
Discordo totalmente (1)	0	0%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 11.14 - PROPORCIONA AUMENTO DA CONSCIÊNCIA SOBRE OS PROBLEMAS ENFRENTADOS NO DIA A DIA DO DEPARTAMENTO



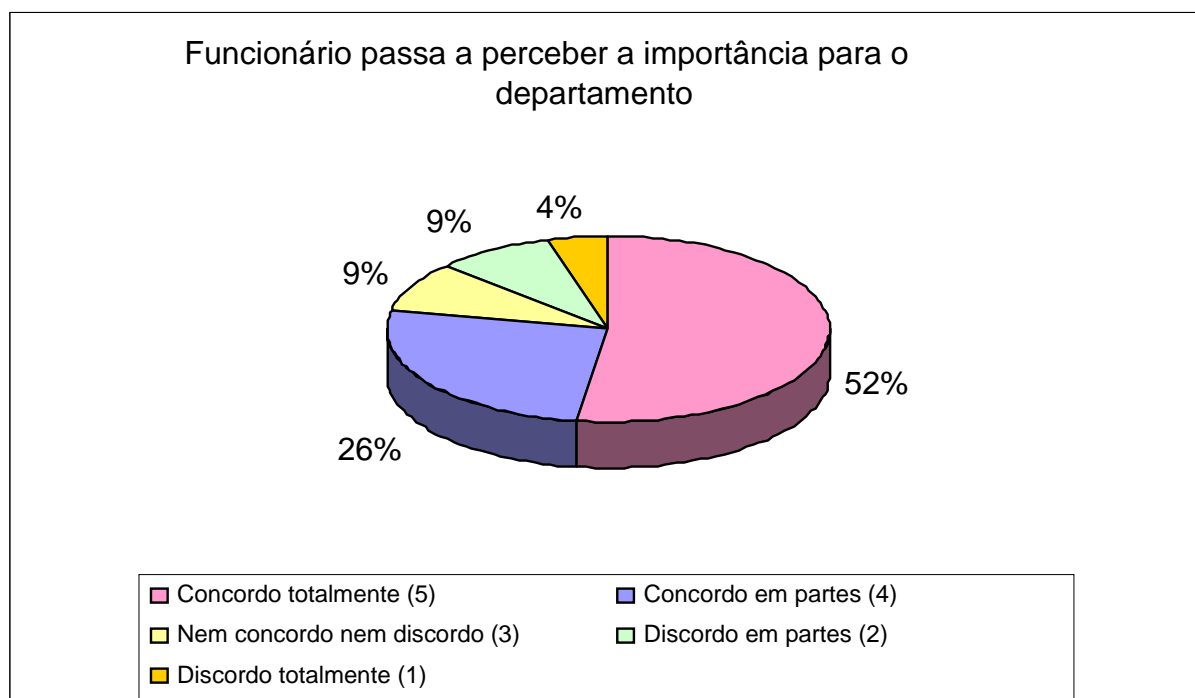
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 11.15 - O FUNCIONÁRIO PASSA A PERCEBER SUA IMPORTÂNCIA PARA O DEPARTAMENTO

Funcionário passa a perceber a importância para o departamento	Frequência	%
Concordo totalmente (5)	12	52%
Concordo em partes (4)	6	26%
Nem concordo nem discordo (3)	2	9%
Discordo em partes (2)	2	9%
Discordo totalmente (1)	1	4%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 11.15 - O FUNCIONÁRIO PASSA A PERCEBER SUA IMPORTÂNCIA PARA O DEPARTAMENTO



Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

Análise do bloco 11 – Em relação a um Sistema de Sugestões, na sua opinião

A análise desse bloco visava identificar a percepção dos funcionários sobre os aspectos que um Sistema de Sugestões pode proporcionar para a empresa bem como para as pessoas. Assim, verificou-se através da análise dos dados que 100% dos pesquisados concordam, ao menos em parte, que um Sistema de Sugestões pode proporcionar maior motivação das pessoas, melhoria e aperfeiçoamento de processos.

Observou-se também, que um Sistema de Sugestões, aumentaria o grau de desempenho profissional, promoveria maior participação, fortaleceria a comunicação, o espírito cooperativo, criaria o hábito de pensar, e permitiria ao funcionário notar a importância que o mesmo tem para a organização, tendo em vista que aproximadamente 90% concordam com essas afirmativas questionadas.

Já em relação aos benefícios para a organização, os funcionários concordam que um Sistema de Sugestões promoveria o reconhecimento pessoal e profissional, 83%, aumento da produtividade, 87%, redução de despesas, 82%, simplificação de processos e melhoria da eficiência, 95%, aumento da consciência sobre problemas da área, 91%.

Assim, nota-se que os funcionários da Divisão Contábil-Financeira do SESC têm consciência que um Sistema de Sugestões pode ser uma ferramenta de grande utilidade, principalmente porque pode trazer benefícios para a organização e para eles próprios.

Conforme Ribeiro (1997), o verdadeiro valor de um Sistema de Sugestões, está em ser um instrumento para incentivar cada funcionário a ver seu trabalho com maior clareza, a entender onde se encaixa na estrutura de toda corporação e a crescer como parte dela. Os funcionários se auto-motivam quando percebem que sua atividade voluntária é indispensável para a administração e um elemento vital no sucesso da empresa. Dentro deste contexto, o Sistema de Sugestões é, na verdade, um excelente instrumento para elevar o moral, desenvolver recursos humanos e fortalecer uma empresa, tendo valor, porque é voluntário, e seu sucesso depende da participação e do apoio de todos os funcionários e da alta administração.

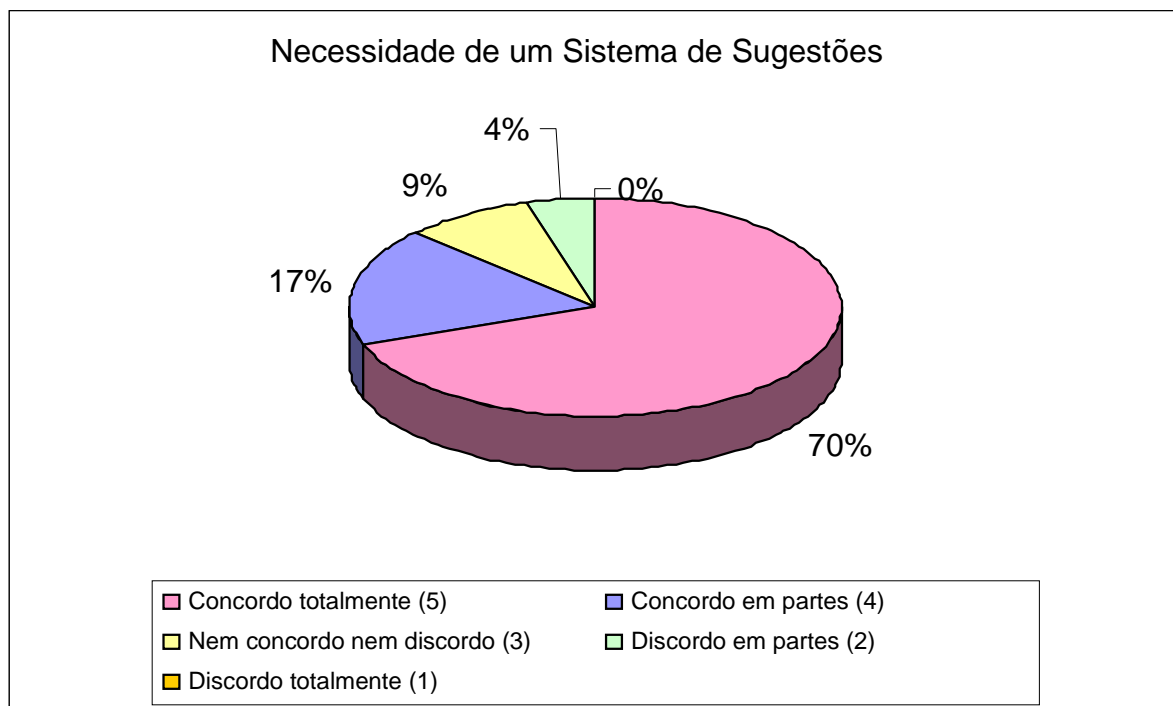
12. Com relação a sua pessoa, você:

TABELA 12.1 - PERCEBO A NECESSIDADE DE HAVER UM SISTEMA DE SUGESTÕES NO DEPARTAMENTO

Necessidade de um Sistema de Sugestões	Frequência	%
Concordo totalmente (5)	16	70%
Concordo em partes (4)	4	17%
Nem concordo nem discordo (3)	2	9%
Discordo em partes (2)	1	4%
Discordo totalmente (1)	0	0%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 12.1 - PERCEBO A NECESSIDADE DE HAVER UM SISTEMA DE SUGESTÕES NO DEPARTAMENTO



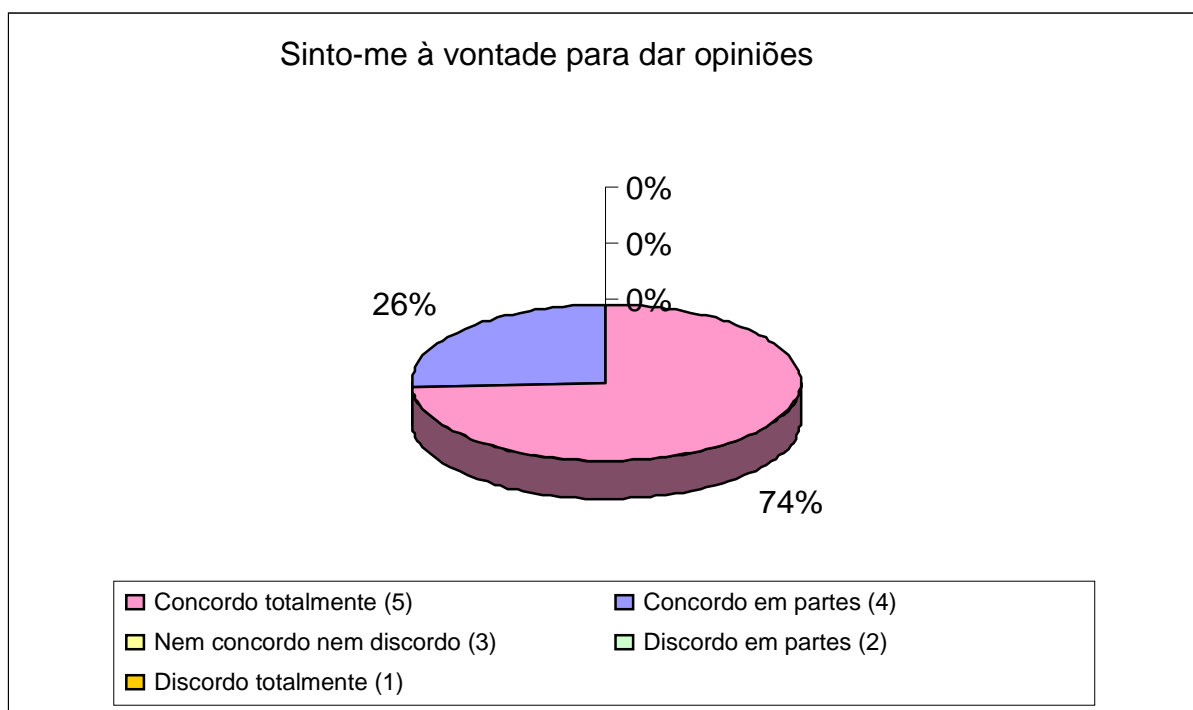
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 12.2 - SINTO-ME A VONTADE PARA DAR OPINIÕES, SUGESTÕES EM MEU DEPARTAMENTO

Sinto-me à vontade para dar opiniões	Frequência	%
Concordo totalmente (5)	17	74%
Concordo em partes (4)	6	26%
Nem concordo nem discordo (3)	0	0%
Discordo em partes (2)	0	0%
Discordo totalmente (1)	0	0%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 12.2 - SINTO-ME A VONTADE PARA DAR OPINIÕES, SUGESTÕES EM MEU DEPARTAMENTO



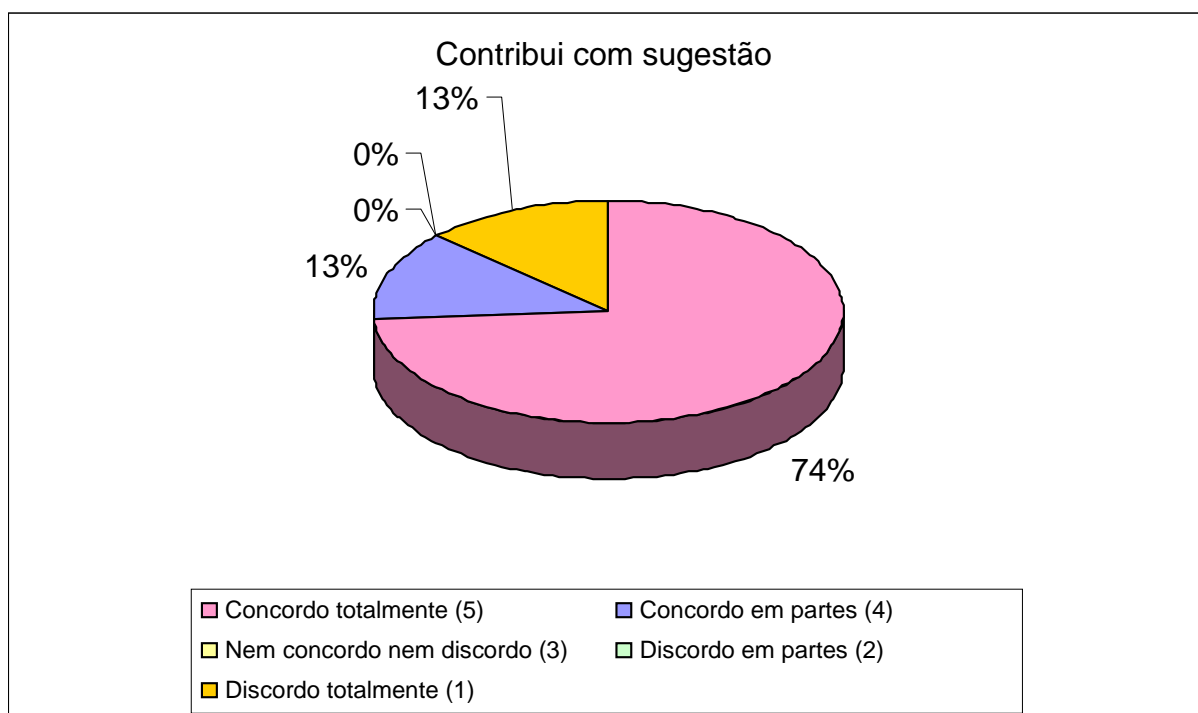
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 12.3 - NOS ÚLTIMOS SEIS MESES, CONTRIBUI COM ALGUMA SUGESTÃO PARA O DEPARTAMENTO

Contribui com sugestão	Frequência	%
Concordo totalmente (5)	17	74%
Concordo em partes (4)	3	13%
Nem concordo nem discordo (3)	0	0%
Discordo em partes (2)	0	0%
Discordo totalmente (1)	3	13%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 12.3 - NOS ÚLTIMOS SEIS MESES, CONTRIBUI COM ALGUMA SUGESTÃO PARA O DEPARTAMENTO



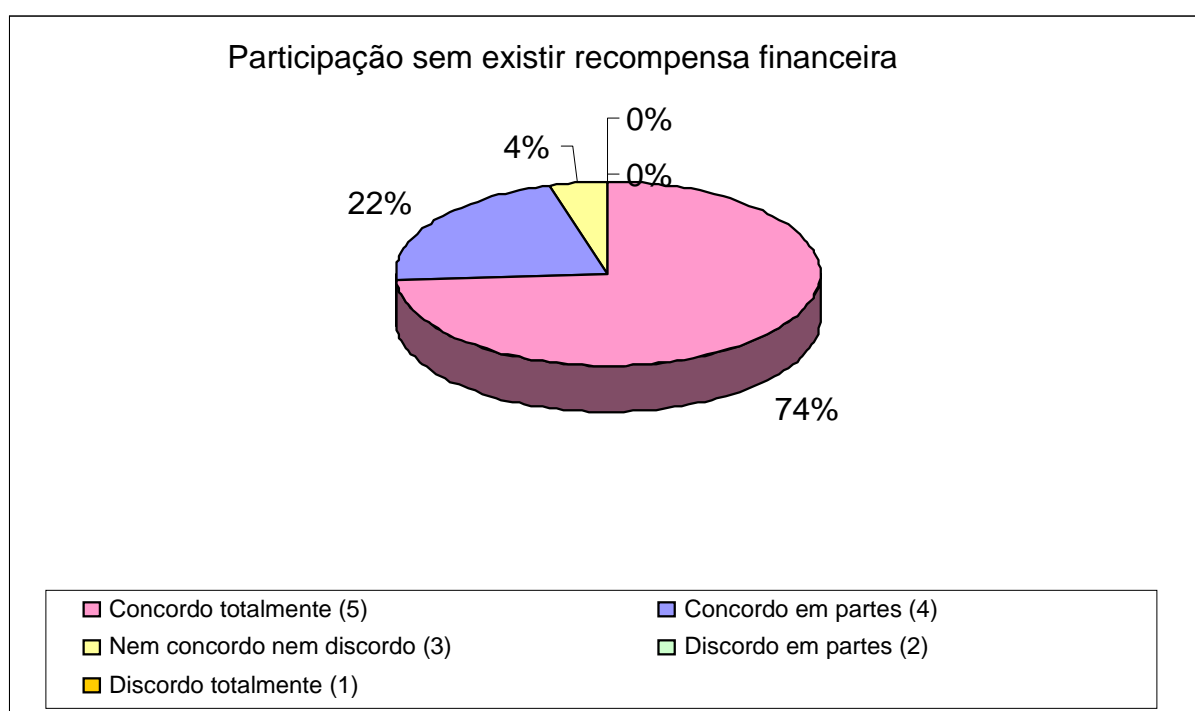
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 12.4 - PARTICIPARIA DE UM SISTEMA DE SUGESTÕES MESMO QUE NÃO HOUVESSE NENHUMA RECOMPENSA FINANCEIRA

Participação sem existir recompensa financeira	Frequência	%
Concordo totalmente (5)	17	74%
Concordo em partes (4)	5	22%
Nem concordo nem discordo (3)	1	4%
Discordo em partes (2)	0	0%
Discordo totalmente (1)	0	0%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 12.4 - PARTICIPARIA DE UM SISTEMA DE SUGESTÕES MESMO QUE NÃO HOUVESSE NENHUMA RECOMPENSA FINANCEIRA



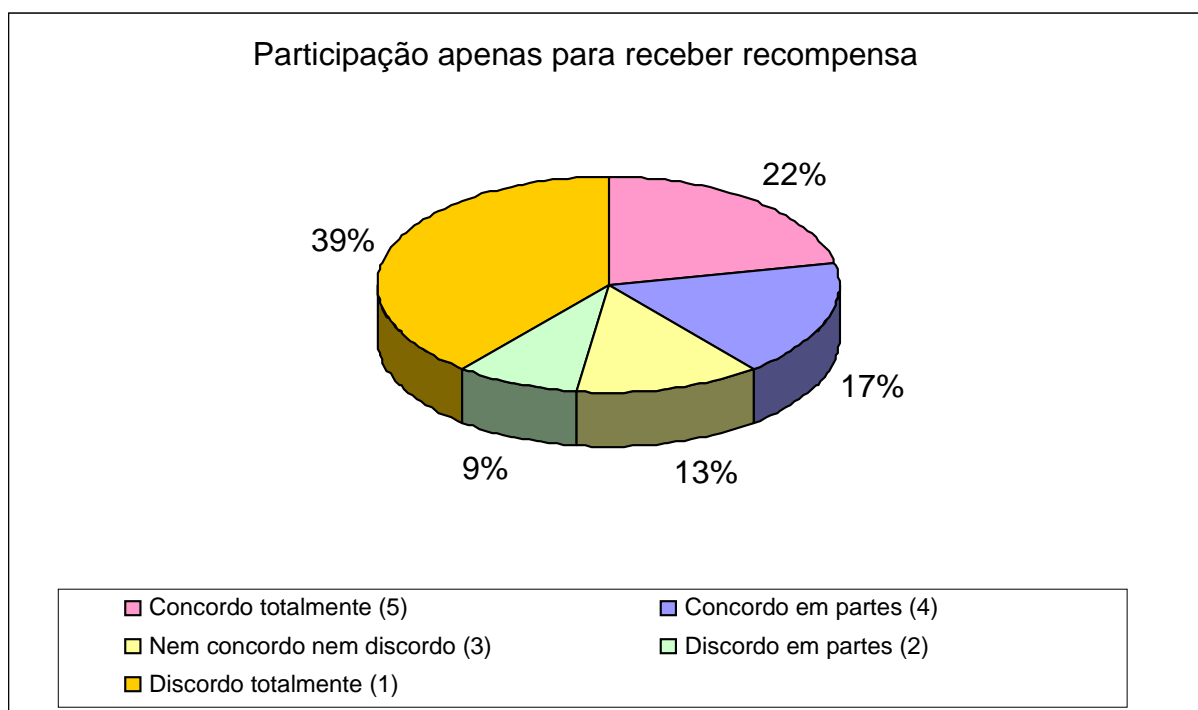
Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

TABELA 12.5 - PARTICIPARIA DE UM SISTEMA DE SUGESTÕES APENAS PARA SER RECOMPENSADO COM ALGUM TIPO DE PREMIAÇÃO POR TER CONTRIBUÍDO COM A SUGESTÃO

Participação apenas para receber recompensa	Freqüência	%
Concordo totalmente (5)	5	22%
Concordo em partes (4)	4	17%
Nem concordo nem discordo (3)	3	13%
Discordo em partes (2)	2	9%
Discordo totalmente (1)	9	39%
Total	23	100%

Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

GRÁFICO 12.5 - PARTICIPARIA DE UM SISTEMA DE SUGESTÕES APENAS PARA SER RECOMPENSADO COM ALGUM TIPO DE PREMIAÇÃO POR TER CONTRIBUÍDO COM A SUGESTÃO



Fonte: Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba

Análise do bloco 12 – Com relação a sua pessoa, você

A proposta da análise desse bloco era a de apurar os sentimentos e pensamentos intrínsecos dos funcionários em relação a um Sistema de Sugestões, procurando identificar a percepção que eles sentem em relação a si próprios, a gestão e o ambiente organizacional.

Dessa forma, conforme a análise dos resultados, constatou-se 87% dos funcionários da Divisão Contábil-Financeira do SESC Curitiba, concordam que há necessidade de existir um Sistema de Sugestões para a área, e que, 100% deles estariam dispostos a contribuir com alguma sugestão.

Observou-se ainda, que a implantação de um Sistema de Sugestões para a área seria viável, visto que 87% dos pesquisados afirmam que contribuíram com alguma sugestão nos últimos 6 meses. Porém, o fato mais considerável para tal, é que 96% dos funcionários contribuiriam com sugestões mesmo que não houvesse nenhum tipo de recompensa financeira por isso.

Conforme Ribeiro (1997), a maior preocupação da pessoa que se encontra no mais alto patamar de uma organização hierárquica é saber a percepção que cada funcionário sente em relação a si próprio e ao ambiente em que atua. Desde o século XX, estudantes de administração e das ciências do comportamento têm procurado maneiras de administrar e motivar os funcionários para uma maior produtividade. Hoje se sabe que os funcionários demonstram uma habilidade inesperada quando encontram um significado para seu trabalho. Tal significado não é algo que se possa dizer a eles para encontrar, eles têm que encontrá-lo por si próprios.

Portanto, após análise dos resultados, pode-se concluir que os funcionários estão dispostos a participar e contribuir para que o Sistema de Sugestões seja implantado com sucesso e que há um ambiente organizacional que viabiliza esse objetivo.

5.3.2 Análise da entrevista aplicada ao gestor

A pesquisa realizada junto ao gestor da Divisão Contábil-financeira teve como objetivo identificar a necessidade técnica e a viabilidade de recursos para implantar um Sistema de Sugestões na Divisão.

Assim, nota-se que o gestor está preocupado em sempre envolver os funcionários nas decisões da Divisão tendo em vista que dessa forma o comprometimento dos funcionários tende a ser maior pelo fato de que eles terão consciência de tudo o que ocorre no ambiente de trabalho. A preocupação também é válida porque é observado que alguns funcionários são pró-ativos no que tange à implementação de mudanças. Segundo o gestor, quando esse fato ocorre, ele costuma elogiar a atitude do funcionário.

Questionando-se sobre os motivos que levariam um funcionário a contribuir com idéias, sugestões, foi informado que os funcionários poderiam ser mais colaborativos devido às recompensas úteis que poderiam receber ao apresentar uma idéia. Ressalta também que mesmo sem existir um sistema formalizado para a apresentação de sugestões, alguns funcionários vêm constantemente apresentando idéias de melhoria para as atividades da Divisão, sendo que, a reação é de demonstrar satisfação e contentamento visando incentivar os demais funcionários.

Ao questionar-se sobre a percepção da necessidade de se implantar um Sistema de Sugestões, identificou-se que o gestor percebe essa necessidade justificando que o grupo é integrado e trabalha com muita liberdade, dessa forma, se implantado um Sistema de Sugestões, seria possível ter mais um mecanismo para incentivar o grupo, ainda mais, se oferecido algum tipo de recompensa, mesmo que não financeira, visto que, segundo o gestor, o esforço por parte do funcionário é maior quando esse é retribuído e recompensado.

Com relação às condições técnicas dos funcionários para criar, implantar e administrar um Sistema de Sugestões, nota-se que o quadro funcional tem plena condição para tal situação, justificando-se ao fato de que a Divisão Contábil-Financeira é formada por 90% de profissionais que já concluíram curso superior ou pós-graduação e que também são profissionais com grande interesse e capacidade de assimilação. A implementação do Sistema de Sugestões também seria possível devido a forma de trabalho adotada pela Divisão (equipes autogerenciadas) cujas

atividades são desenvolvidas com um alto grau de participação e compartilhamento de informações.

Já no quesito de recursos financeiros para implantar o Sistema de Sugestões foi informado que não há limitações para a implementação. Há todo o suporte necessário para o projeto – pessoas, computadores, espaço, e também, recursos financeiros sendo que para esse último aspecto, teria que ser analisado e dimensionado o volume a ser investido no projeto, antes de ser negociado junto ao departamento competente, ressaltando ainda que o investimento é todo voltado ao projeto e não para as recompensas pelas sugestões. Para recompensar as sugestões, a alternativa encontrada pelo gestor é oferecer recompensas úteis, como, dia de folga, autorização para chegar mais tarde no trabalho, utilizar Internet sem restrições, e outras retribuições significativas ou que supram as necessidades dos funcionários.

Portanto, verifica-se que existe a necessidade técnica e a viabilidade de recursos para implantar um Sistema de Sugestões para a Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba, visto que segundo Bohmerwald (1996), a implantação do sistema de sugestões deve adotar um modelo simples, decidido, implantado e operacionalizado pela alta administração (gestor), apoiado e incentivado por todas as linhas hierárquicas da empresa, sendo que o gestor deverá saber como motivar e orientar seus subordinados para participarem do sistema de sugestões, aspecto esse já observado quando da realização da pesquisa com o gestor da Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba.

6 CONCLUSÃO

Nos dias de hoje a maior parte das organizações estão direcionando esforços para adaptarem-se as rápidas mudanças sociais e econômicas, que vêm ocorrendo mundialmente, tornando-se necessário implantar mudanças, buscar participação, envolvimento, comprometimento, colaboração, dos funcionários, visando sempre o crescimento mútuo (DAFT, 1999; ROBBINS, 2000). Assim, no ambiente interno, as organizações a cada dia desenvolvem novas ferramentas para auxiliá-las na gestão organizacional (CORDEIRO e RIBEIRO, 2002). Percebendo essas mudanças do ambiente organizacional e as novas metodologias de trabalho utilizadas pelas organizações, procurou-se desenvolver o presente trabalho com uma organização que de alguma forma aplica essas tendências.

Por esse motivo, o presente trabalho foi desenvolvido na Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba com o objetivo de identificar a viabilidade de implantar um Sistema de Sugestões sem recompensas financeiras, considerando as diversas mudanças já realizadas pelo gestor nesse departamento.

Considerando, que o objetivo do presente estudo era identificar a necessidade técnica, viabilidade de recursos e a receptividade dos profissionais da Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba para implantar um Sistema de Sugestões sem recompensas financeiras, a primeira necessidade encontrada foi a da identificação dos requisitos necessários para implantar um Sistema de Sugestões. Esses requisitos foram levantados por meio de pesquisas bibliográficas a qual possibilitou concluir que para implantar um Sistema de Sugestões é necessário que a organização estimule os funcionários, crie um ambiente participativo, tenha uma estrutura flexível, aceite mudanças, tenha apoio e incentivo de todas as linhas hierárquicas, promova o trabalho em equipe, inove, recompense e motive os funcionários, sendo também necessário ter a colaboração e participação dos funcionários (BOHMERWALD, 1996).

Assim, através da aplicação de questionário, foi constatado que o ambiente em estudo dispõe das características necessárias para implantar um Sistema de Sugestões, uma vez que a Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba aderiu à gestão participativa e ao trabalho em equipes autogerenciadas como forma de promover a participação, envolvimento, reconhecimento e motivação dos funcionários. E também porque, através da análise dos resultados da aplicação do

questionário para os funcionários, foi constatado que o gestor está preocupado em promover o envolvimento, estimular a criatividade, a maior participação, oferecer recompensas para os funcionários.

Mas fez-se necessário, também, desenvolver um estudo junto à alta gestão do departamento para apurar a necessidade técnica, viabilidade de recursos para implantar um Sistema de Sugestões. Baseado nos dados coletados, conclui-se que há viabilidade técnica, pois todos os funcionários têm um bom grau de instrução, facilidade de assimilação e também porque são pró-ativos no que diz respeito a implementação de mudanças. Há também a viabilidade de recursos pois há pessoas, computadores, espaço físico e recursos financeiros disponíveis que dão todo o suporte para a implementação do sistema.

Todavia, o ponto fundamental, para a implantação de um Sistema de Sugestões na Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba era identificar a aceitabilidade dos funcionários, tendo em vista que esses serão os mais beneficiados com o projeto. A análise de dados coletados, após aplicação dos questionários para os funcionários, permitiu concluir que existe uma grande receptividade por parte dos funcionários em implantar um Sistema de Sugestões. Verificou-se que todos estão dispostos a participar e a contribuir com sugestões. Observou-se também que os funcionários têm costume de dar idéias ao gestor, identificam a necessidade de existir uma ferramenta para coletar sugestões, aceitam a idéia de que as sugestões implantadas não precisam ser necessariamente recompensadas financeiramente.

Dessa forma, comprova-se a idéia de Bohmerwald (1996) quando ressalta que para implantar um Sistema de Sugestões é necessário adotar um modelo simples, apoiado e incentivado por todas as linhas hierárquicas da organização, sendo necessário, principalmente, ter o apoio e motivação do gestor para que os funcionários conscientizem-se que de a participação de cada um é fundamental para que o sistema de sugestões funcione com sucesso.

Portanto, após a construção do referencial teórico, aplicação e análise dos questionários, ficou identificado que os objetivos desse trabalho foram atingidos, tendo em vista a comprovação de que há necessidade técnica, viabilidade de recursos e a receptividade dos profissionais da Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba para implantar um Sistema de Sugestões sem recompensas financeiras.

7 RECOMENDAÇÕES

Com base nos dados levantados e analisados, sugere-se algumas recomendações para a Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba:

- a) utilizar a Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba como projeto piloto do Sistema de Sugestões, e se verificado seus resultados e benefícios, estendê-lo para as demais áreas da organização;
- b) implantar um Sistema de Sugestões simples no qual os funcionários participam através do preenchimento de um formulário no qual é descrita a idéia, como pode ser implementada, estimativa de custos, descrição de benefícios que a mesma poderia trazer para a organização;
- c) realizar a análise da sugestão juntamente com o funcionário para verificar se a mesma poderá ser implantada;
- d) definir que o responsável pela sugestão aprovada, será o co-responsável pela implantação da mesma;
- e) estabelecer uma programa de recompensas estruturado, incluindo sistemas com critérios, previamente combinados;
- f) recompensar não-financeiramente cada sugestão implantada, conforme opções citadas nesse trabalho;
- g) envolver os funcionários na definição das recompensas e dos critérios para alcançá-las;
- h) estabelecer a participação no Sistema de Sugestões como uma meta individual ou da equipe, acompanhando o desempenho dos funcionários individualmente ou por equipe;
- i) promover reuniões freqüentes entre gestor e funcionários, para estimular ainda mais o trabalho em equipe, a participação e a motivação, demonstrando porque as sugestões são necessárias (porque a qualidade e eficiência devem ser melhoradas);
- j) realizar sessões periódicas de acompanhamento de progresso onde os funcionários possam falar sobre as sugestões dadas;
- k) apresentar claramente aos funcionários os motivos pelos quais uma sugestão não pode ser implantada, procurando mostrar ao funcionário como fazer melhor em uma próxima tentativa;
- l) tentar examinar a sugestão, tendo em mente a sua implementação;

- m) proporcionar aos funcionários a satisfação e o orgulho de verem suas sugestões serem implantadas;
- n) mostrar interesse em novas idéias, pois só assim os funcionários irão contribuir e o Sistema de Sugestões poderá funcionar com sucesso;
- o) realizar um trabalho de acompanhamento, conscientização, aconselhamento para os funcionários que discordam da atual forma de trabalho adotada pela Divisão visando demonstrar a importância que os funcionários têm para a Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba, bem como a necessidade de haver a participação, contribuição, sugestões dos funcionários para o dia a dia de trabalho.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, W. C. **Psicologia à administração de empresas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982.

BATEMAN, T. S; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BOHMERWALD, P. **Gerenciando o sistema de sugestões**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

BROUWENSTYN, F. E. **Electrolux S/A kaizen**. Curitiba, 1998.

CAMPOS, V. F. **TQC: controle da qualidade total no estilo japonês**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CORDEIRO, J. V. B de M.; RIBEIRO, R. V. **Coleção gestão empresarial FAE, Gazeta do Povo. Gestão empresarial**. vol. 2. Curitiba: Editora Gazeta do Povo, 2002.

DAFT, R. L. **Management**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

_____. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DEEPROSE, D. Como **valorizar e recompensar seus funcionários**. Tradução: Cynthia Côrtes de Barros Azevedo. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMEL, G. **O círculo virtuoso da inovação**, HSM Management, p. 72 à p. 78, nº 36, ano 7, volume 1. Janeiro – fevereiro 2003.

IMAI, M. **Kaizen a estratégia para o sucesso competitivo**. 3. ed. São Paulo: Imam, 1990.

KRUGLIANSKAS, I.; TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas. Lições extraídas de casos reais**. 2. ed. Porto Alegre: Negócio Editora, 2003.

LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCDERMOTT, R. E; MIKULAK, R. J; BEAUREGARD, M. R. **Qualidade impulsionada pelos empregados: liberando a criatividade em sua organização através de sistemas de sugestão**. Tradução José Carlos Barbosa dos Santos. São Paulo: Makron Books, 1996.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI, P. H. JR. **Administração. Conceitos e Aplicações**. (tradução Maria Isabel Hopp). 4. ed. São Paulo: Harba, 1998.

RIBEIRO, L. B. (tradução). **O Livro das Idéias: o moderno sistema japonês de melhorias e o envolvimento total dos funcionários**. Tradução Leny Belon Ribeiro. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997. Japan Human Relations Association, 1988.

OLIVERIA, S. L. **Tratado de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

_____. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCHERMERHORN, JR, J. R. S. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1996.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 21. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

Disponível em:

BRIZOLA, R. A Gestão Participativa, 2002.

<<http://www.empresario.com.br/artigos/gestaoparticipativa>>. Acesso: 02 mai, 2008.

Horas: 23:30.

Gestão Participativa, ([2001?]). Disponível em:

<<http://www.cgt.org.br/themas/gestao/index.htm>>. Acesso em: 15 mai. 2008. Hora: 18:15.

Disponível em:

<http://www.giselakassoy.com.br/port/paginas.asp?cod_pagina=61&cod_secao=4>. Acesso: 12 jun, 2008. Horas: 18:40.

Disponível em:

<<http://www.radiobandeirantes.com.br/artigos/interna.asp?idartigo=4183>>. Acesso: 10 mai, 2009. Alexandre Rangel. Horas: 23:35.

Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/parasuaempresa/planeejeorganize_1020.asp22/06>. Acesso em: 22 mai, 2009. Horas: 19:55.

Disponível em:

<http://www.sescpr.com.br/novapagina/historico_detalhado.htm>. Acesso: 10 jun, 2009 Horas: 23:40.

Disponível em:

<http://www.spi.pt/documents/books/inovint/iq/conteudo_integral/acesso_conteudo_integral/capitulo4_texto/cap>. Acesso em: 02 mai, 2008. Horas: 20:30.

APÊNDICE

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS

APÊNDICE B – ENTREVISTA COM O GESTOR

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS

Somos alunas do 8º período do curso de Administração das Faculdades Integradas Curitiba. Estamos desenvolvendo o trabalho de conclusão de curso, visando identificar a viabilidade de implantar um Sistema de Sugestões sem recompensas financeiras para a Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba. Por esse motivo, gostaríamos de poder contar com a sua compreensão, colaboração e franqueza. Suas respostas serão fundamentais para o resultado final do nosso trabalho. Desde já agradecemos sua participação.

Obs.: Preencher com um X apenas uma alternativa para cada questão.

A - PERFIL DO FUNCIONÁRIO

1. Sexo: 1. () Feminino 2. () Masculino
2. Idade:
1. () 18 a 25 anos 2. () 26 a 33 anos 3. () 34 a 41 anos 4. () 42 a 49 anos 5. () mais de 49 anos
3. Escolaridade:
1. () Ensino Médio (2º grau) 2. () Ensino Superior incompleto ou em curso 3. () Ensino Superior completo
4. () Pós-graduação 5. () Mestrado, doutorado
4. Há quanto tempo trabalha no SESC:
1. () menos de 01 ano 2. () 01 a 05 anos 3. () 06 a 10 anos 4. () 11 a 15 anos 5. () mais de 15 anos
5. Há quanto tempo trabalha na Divisão Contábil-Financeira do SESC-Curitiba:
1. () menos de 01 ano 2. () 01 a 03 anos 3. () 04 a 06 anos 4. () 07 a 09 anos 5. () mais de 09 anos

B - PERCEPÇÃO SOBRE A ORGANIZAÇÃO

6. Em relação ao SESC, na sua opinião:

	CONCORDO TOTALMENTE (5)	CONCORDO EM PARTES (4)	NEM CONCORDO NEM DISCORDO (3)	DISCORDO EM PARTES (2)	DISCORDO TOTALMENTE (1)
1. É uma empresa inovadora.	5	4	3	2	1
2. Oferece oportunidade de crescimento profissional.	5	4	3	2	1
3. É uma empresa preocupada com o desenvolvimento intelectual dos funcionários.	5	4	3	2	1
4. É uma empresa flexível.	5	4	3	2	1
5. É uma empresa que sempre implanta mudanças.	5	4	3	2	1
6. Há diferença no modo de gestão entre os departamentos do SESC.	5	4	3	2	1
7. Existem ferramentas de motivação, reconhecimento ou participação para os funcionários.	5	4	3	2	1

C - PERCEPÇÃO SOBRE A DIVISÃO CONTÁBIL-FINANCEIRA DO SESC-CURITIBA

7. Com relação ao seu ponto de vista:

	ÓTIMO (5)	BOM (4)	REGULAR (3)	RUIM (2)	PÉSSIMO (1)
1. O relacionamento da Divisão Contábil-Financeira com os demais departamentos do SESC é:	5	4	3	2	1
2. A utilização de equipes auto-gerenciáveis como forma de trabalho é:	5	4	3	2	1
3. A motivação das pessoas pode ser considerada como sendo:	5	4	3	2	1
4. A participação dos funcionários no departamento é:	5	4	3	2	1
5. O <i>job rotation</i> (rotatividade de atividades), no desenvolvimento profissional é:	5	4	3	2	1

8. Em relação ao gestor, você considera que:

	CONCORDO TOTALMENTE (5)	CONCORDO EM PARTES (4)	NEM CONCORDO NEM DISCORDO (3)	DISCORDO EM PARTES (2)	DISCORDO TOTALMENTE (1)
1. É inovador.	5	4	3	2	1
2. É motivador.	5	4	3	2	1
3. É criativo.	5	4	3	2	1
4. É aberto à mudanças.	5	4	3	2	1
5. Demonstra interesse, oferece oportunidade e apoio à participação dos funcionários.	5	4	3	2	1
6. Dá liberdade para a exposição de idéias, sugestões.	5	4	3	2	1
7. Reconhece o bom desempenho dos funcionários.	5	4	3	2	1
8. Percebe a criatividade das pessoas.	5	4	3	2	1
9. Valoriza o bom desempenho dos funcionários.	5	4	3	2	1
10. Apóia iniciativas de melhorias de processos providas dos funcionários.	5	4	3	2	1
11. Costuma implantar as sugestões dadas pelos funcionários.	5	4	3	2	1
12. Preocupa-se em estimular os funcionários a participarem das decisões do departamento.	5	4	3	2	1

9. Qual a sua opinião em relação ao trabalho em equipe:

	CONCORDO TOTALMENTE (5)	CONCORDO EM PARTES (4)	NEM CONCORDO NEM DISCORDO (3)	DISCORDO EM PARTES (2)	DISCORDO TOTALMENTE (1)
1. É possível perceber o trabalho em equipe.	5	4	3	2	1
2. Existe colaboração dos funcionários para o trabalho em equipe.	5	4	3	2	1
3. As pessoas da equipe estão dispostas a adotar mudanças para a melhoria do dia a dia do trabalho.	5	4	3	2	1
4. Existe um forte sentimento de trabalho em equipe no departamento.	5	4	3	2	1

10. Com relação às afirmações abaixo, você:

	CONCORDO TOTALMENTE (5)	CONCORDO EM PARTES (4)	NEM CONCORDO NEM DISCORDO (3)	DISCORDO EM PARTES (2)	DISCORDO TOTALMENTE (1)
1. Há apoio das pessoas e do gestor em relação ao desenvolvimento da criatividade e de idéias.	5	4	3	2	1
2. Nas reuniões de seu departamento, é costume, todos apresentarem idéias.	5	4	3	2	1
3. Existe uma ferramenta formal, ou seja, devidamente autorizada e projetada, para a exposição de idéias.	5	4	3	2	1
4. Os funcionários contribuem com sugestões.	5	4	3	2	1
5. As idéias dos funcionários são aceitas por toda a equipe.	5	4	3	2	1
6. É importante existir uma ferramenta formal, ou seja, devidamente autorizada e projetada, para a coleta de sugestões dos funcionários.	5	4	3	2	1
7. É importante oferecer algum tipo de recompensa para as idéias providas dos funcionários.	5	4	3	2	1

11. Em relação a um Sistema de Sugestões, na sua opinião:

	CONCORDO TOTALMENTE (5)	CONCORD O EM PARTES (4)	NEM CONCORDO NEM DISCORDO (3)	DISCORDO EM PARTES (2)	DISCORDO TOTALMENTE (1)
1. Proporciona a melhoria da motivação dos funcionários.	5	4	3	2	1
2. Permite melhor desempenho profissional dos funcionários.	5	4	3	2	1
3. Promove melhoria, aperfeiçoamento dos processos e dos métodos de trabalho do departamento.	5	4	3	2	1
4. Necessita estar vinculado a uma recompensa financeira (recompensas em valor monetário).	5	4	3	2	1
5. Permite o reconhecimento pessoal e profissional do funcionário.	5	4	3	2	1
6. Pode ser interpretado como uma forma de promover a participação dos funcionários.	5	4	3	2	1
7. Permite o fortalecimento da comunicação entre gestor e funcionário.	5	4	3	2	1
8. Permite o fortalecimento da comunicação entre funcionários.	5	4	3	2	1
9. Fortalece o espírito cooperativo no ambiente de trabalho.	5	4	3	2	1
10. Contribui para o aumento da produtividade.	5	4	3	2	1
11. Permite a redução dos custos e despesas.	5	4	3	2	1
12. Contribui para a simplificação e aumento da eficiência do trabalho.	5	4	3	2	1
13. Cria o hábito de pensar nos funcionários.	5	4	3	2	1
14. Proporciona aumento da consciência sobre os problemas enfrentados no dia a dia do departamento.	5	4	3	2	1
15. O funcionário passa a perceber sua importância para o departamento.	5	4	3	2	1

12. Com relação a sua pessoa, você:

	CONCORDO TOTALMENTE (5)	CONCORD O EM PARTES (4)	NEM CONCORDO NEM DISCORDO (3)	DISCORDO EM PARTES (2)	DISCORDO TOTALMENTE (1)
1. Percebo a necessidade de haver um Sistema de Sugestões no departamento.	5	4	3	2	1
2. Sinto-me a vontade para dar opiniões, sugestões em meu departamento.	5	4	3	2	1
3. Nos últimos seis meses, contribui com alguma sugestão para o departamento.	5	4	3	2	1
4. Participaria de um Sistema de Sugestões mesmo que não houvesse nenhuma recompensa financeira.	5	4	3	2	1
5. Participaria de um Sistema de Sugestões apenas para ser recompensado com algum tipo de premiação por ter contribuído com a sugestão.	5	4	3	2	1

APÊNCIDE B – ENTREVISTA COM O GESTOR

O PROBLEMA: Existe a necessidade técnica, a viabilidade de recursos e a receptividade humana para implantar um Sistema de Sugestões, sem recompensas financeiras onde o trabalho é estruturado em equipes autogerenciadas.

- 1) Os funcionários são solicitados a partir de decisões da divisão? Se sim em quais situações.
- 2) É observado ou nota-se, que os funcionários tem iniciativa para implantar mudanças? E, como isso é conduzido na divisão?
- 3) Qual (quais) motivo levaria (m) os funcionários a participarem de um Sistema de Sugestões sem recompensas financeiras?
- 4) Nos últimos doze (12) meses algum funcionário sugeriu algo novo/diferente para você? Qual a sua reação? Houve incentivo por parte dos demais funcionários?
- 5) Quando um funcionário tem uma sugestão como ele faz para comunicá-la? Existe algum mecanismo/ferramenta formal para ser utilizado? Qual?
- 6) É possível perceber a necessidade de um Sistema de Sugestões para a Divisão? Porquê?
- 7) Os funcionários da divisão têm condições técnicas para criar, implantar e administrar um Sistema de Sugestões? Como e porquê?
- 8) Para implantar um Sistema de Sugestões seria necessário disponibilizar recursos financeiros para a sua execução? A divisão teria recursos suficientes para promover a implantação do Sistema de Sugestões? De que forma?
- 9) Os funcionários freqüentemente apresentam idéias para você? Com isso é conduzido?
- 10) A divisão possui recursos materiais e humanos suficientes para o desempenho de sua função? Verifica-se algumas limitações? Quais?
- 11) É dado algum tipo de recompensa para o funcionário que contribui com sugestões, desde que essa seja implantada? Porquê?
- 12) Que tipo de recompensas poderia ser dado aos funcionários que contribuem com sugestões? Existem recursos/autonomia para isso?